



# **UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL ESTADO DE HIDALGO**

---

---

## **INSTITUTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

*LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO Y LA GESTIÓN  
LOCAL EN SIETE MUNICIPIOS HIDALGUENSES: 2007*

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION PUBLICA**

**P R E S E N T A**

**L.A.P Griselda Gregoria Castro Rodriguez**

**ASESOR: Mtro. Bernabe Lugo Neria**

**Pachuca de Soto. Hgo;**

**Noviembre 2007**

## INDICE

	<b>Página</b>
<b>Resumen</b>	
<b>Introducción</b>	<b>4</b>
<b>Metodología</b>	<b>8</b>
<b>Primera Parte: Factores que explican el desarrollo local</b>	<b>10</b>
<b>Elementos comunes para el desarrollo local</b>	<b>16</b>
<b>Segunda Parte: Análisis de los resultados de la encuesta</b>	<b>25</b>
<b>Análisis de información (y de regresión)</b>	<b>36</b>
<b>Modelos Matemáticos</b>	<b>38</b>
<b>Conclusiones</b>	<b>40</b>
<b>Referencias Bibliográficas</b>	<b>43</b>
<b>Anexos:</b>	<b>47</b>
<b>Anexo 1</b>	
<b>Anexo 2</b>	
<b>Anexo 3</b>	

## **LA RELACIÓN ENTRE EL DESARROLLO Y LA GESTIÓN LOCAL EN SIETE MUNICIPIOS HIDALGUENSES: 2007**

### **Resumen**

El propósito de esta tesina es analizar la relación que existe entre el desarrollo local y diferentes variables de gestión local, tales como la profesionalización, la normatividad, así como los sistemas administrativos y de planeación que prevalecen en las administraciones locales. Nos concentraremos específicamente en examinar siete municipios hidalguense dentro del año 2007: Pachuca de Soto, Mineral del Monte, Mineral de la Reforma, Mineral del Chico, Zapotlán de Juárez, Zempoala y San Agustín Tlaxiaca.

El estudio utilizó metodología cuantitativa, específicamente un análisis de regresión utilizando el método mínimos cuadrados ordinarios. Para poder cuantificar el desarrollo local, se tomaron como variables proxy el Índice de Marginalidad (IMG) publicado por el Consejo Nacional de Población (CONAPO), así como el Índice de Desarrollo Municipal básico (IDMb) publicado por el Colegio de la Frontera Norte. Mientras que, para obtener información relacionada con las variables de gestión, se aplicó una encuesta a las administraciones municipales mencionadas anteriormente. Los resultados obtenidos son totalmente consistentes y significativos, por lo que podemos concluir que algunas de las variables que están asociadas a un mejor desarrollo de los municipios analizados son la profesionalización, la normatividad y los sistemas administrativos y los de planeación dentro de las administraciones de los gobiernos locales.

**Palabras clave:** desarrollo, profesionalización, normatividad, sistemas administrativos y de planeación locales.

## INTRODUCCIÓN

La búsqueda del desarrollo local representa una de las labores más importantes de los gobiernos locales, además de la prestación de servicios a la ciudadanía. Sin embargo, la gran mayoría de los municipios del país, y sobretodo del estado de Hidalgo, enfrenta graves dificultades para alcanzar dicho propósito. La evidencia mas clara es que para el año 2005, Hidalgo estaba entre los cinco estados más marginados a nivel nacional<sup>1</sup>. Muchos factores se ven inmiscuidos para alcanzar el desarrollo y las posiciones para explicarlo son variadas. Esta investigación nace, tratando de revisar algunas hipótesis que puedan explicar qué elementos, del tipo de gestión, están relacionados y asociados con el desarrollo local.

La discusión sobre este tipo de problemáticas municipales cobra importancia, ante la necesidad de estos espacios, en donde se cristalizan cotidianamente las experiencias que abren paso al desarrollo. Ellos parecen asumir el reto intentando generar mejores respuestas, aun con sus restricciones, limitaciones y sobretodo con las disparidades regionales que se manifiestan con claridad. Son el punto de contacto inicial con la ciudadanía y el lugar natural del ejercicio del gobierno en su composición (García, 1997). Son quienes mejor conocen su entorno y los que pueden poner en práctica las estrategias para el desarrollo que genere mejores condiciones de vida en su población.

El trabajo tiene como objetivo general determinar si la profesionalización de los funcionarios municipales, la normatividad y los sistemas administrativos y de planeación que prevalecen en las administraciones locales tiene alguna relación con el desarrollo local, específicamente en los siete municipios mencionados al inicio de

---

<sup>1</sup> El Estado de Hidalgo es uno de los cinco Estados más pobres junto con Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Veracruz, según datos de INEGI (2005). Los cinco representan los Estados con los peores indicadores de desarrollo. En el 2005, de los 84 municipios que integran tierra hidalguense, 10.7% de ellos presentan un muy alto grado de marginalidad, mientras que el 38.1% un alto grado. Solo 9.5% de ellos representan municipios con muy bajo nivel de marginalidad. Mientras que el 22.6% corresponde a bajo nivel de marginalidad.

nuestro documento, para el año 2007. Así mismo, determinar cuál de las variables expuestas anteriormente tienen mayor relación con el desarrollo local.

Dentro de la literatura revisada, especialmente las ideas planteadas por Enrique Cabrero (2000), se encuentra que son varias las variables que presentan los municipios para llevar cabalmente sus labores administrativas y fomentar el desarrollo local. Estas ideas representan piezas y trozos de especulaciones con apoyo empírico, que sugieren variables potencialmente importantes. Dentro de ellas, hay descubrimientos interesantes, pero parciales, sin llegar a ajustarse a una teoría consolidada pero que si se aplican a nuestro problema de investigación.

La falta de profesionalización de los funcionarios municipales, representa la primera variable que expone Cabrero (2000). La improvisación en la función municipal y la falta de un compromiso mayor al periodo trianual conlleva a una deficiente gestión local. El bajo nivel de escolaridad y de capacitación de los funcionarios municipales<sup>2</sup> obstaculiza la promoción eficiente del desarrollo económico local. Al existir en un municipio mejor calidad de recursos humano, no solo en cuanto al nivel de formación, sino también incluye la actitud, la disponibilidad, la mentalidad frente a las tareas del desarrollo propiciará todo lo contrario. A su vez, Arroyo y Sánchez (2003) comentan a este obstáculo, que las posibilidades de que los municipios instrumentan políticas de promoción económica para el desarrollo están en función de que refuercen la calidad y capacidad de sus funcionarios y fortalezcan a los ayuntamientos como organización.

También encontramos que Rowland (2001) menciona a este respecto, que la calidad del personal que labora en los gobiernos locales tiene seguramente implicaciones en el grado y clase de impactos locales sobre las políticas de descentralización, y según nosotros, en el desarrollo del municipio.

---

<sup>2</sup>El problema de la falta de profesionalización de servidores públicos municipales puede ser igualmente respaldado con evidencia empírica. Para más detalle consultar Cabrero (2000).

La segunda, es la fragilidad del marco normativo. Cabrero (2000), aclara que esta variable no garantiza un mejor funcionamiento administrativo, pero se trata de una condición necesaria de base. Sin embargo, la debilidad de un marco es una condición que posibilita, según apunta el mismo Cabrero (2000), a una administración deficiente, que puede conducir principalmente al desorden y agudizar la precariedad en este nivel de gobierno.

La tercera la representan los sistemas administrativos obsoletos. Mientras más improvisados e inadecuados sea la forma de administrar al municipio incluyendo la amplia agenda de asuntos municipales, se generaran derroche en los recursos disponibles y deficiencias en la gestión (Cabrero 2000). Para que el buen funcionamiento del municipio, se requiere un profundo esfuerzo por incorporar estructuras y sistemas administrativos adecuados a la realidad municipal, más que el uso de vestimentas acorde a las modas gerenciales.

Los sistemas de planeación representan la cuarta variable. La visión de corto plazo sin evaluar las consecuencias de cada decisión, sin involucrar agentes no gubernamentales y sin tener clara una concepción integral de las acciones, es parte del escenario común de los municipios con desarrollo deficiente. Algunos municipios con desarrollo latente, incorporan sistemas de planeación estratégica altamente flexibles y dinámicos, esto evidentemente supera el problema de la elaboración burocrática del plan, lo hace más útil y permite tener una visión de largo plazo sobre la acción inmediata de la administración municipal. El problema que se comienza a observar es el de una tendencia a privilegiar en el proceso de planeación la opinión y preferencias sólo de determinados grupos (Cabrero, 2000).

A partir del anterior análisis, la hipótesis que proponemos en este trabajo es la siguiente: La relación existente entre el desarrollo local y la profesionalización de los funcionarios municipales, la normatividad, los sistemas administrativos y de planeación que prevalecen en las administraciones locales es directa o positiva. Es decir, a medida que se mejore o fortalezca la profesionalización de los funcionarios

municipales, se refuerce el marco normativo y reglamentario de los municipios, se hagan más eficientes los sistemas administrativos y se lleve a cabo una buena planeación, el desarrollo local tendrá mayores posibilidades de presentarse en los municipios. Nuestro trabajo aporta evidencia empírica a esta hipótesis.

De la anterior hipótesis se desprenden nuestra variable dependiente e independiente. La primera, quién representa el fenómeno causado, será el grado de desarrollo presente en cada uno de los siete municipio; mientras que la segunda, que representa el fenómeno causal, será no solamente una variable sino cuatro: el grado de profesionalización de los funcionarios públicos municipales, el grado de fragilidad o fortaleza del marco normativo, el nivel de eficiencia de los sistemas administrativo y la forma de planeación de los gobiernos municipales.

La razón de elegir como objetos de estudio a los municipios de Pachuca de Soto, Mineral del Monte, Mineral de la Reforma, Mineral del Chico, Zapotlán de Juárez, Zempoala y San Agustín Tlaxiaca, obedece a que todos ellos junto con Epazoyucan integran la zona metropolitana<sup>3</sup> más importante en el estado de Hidalgo: Zona Metropolitana de Pachuca (ZMP), que es la número 17 de las 55 existentes en el país. Dicha clasificación la realizó la Secretaría de Desarrollo Social, junto con el Consejo Nacional de Población y el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. Zentella (2007) expone que el problema en las zonas metropolitanas del país, incluyendo las del estado de Hidalgo, es que no todos los gobiernos locales están en posibilidad de competir en igualdad de condiciones, debido a que existen fuertes desigualdades socioespaciales, económicas, políticas y sociales para hacer frente a la demanda de servicios públicos. Propone que para sanar dichas problemáticas es necesario que las autoridades de regiones

---

<sup>3</sup> Según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, las zonas metropolitanas se definen como un conjunto de dos o más municipios donde se localiza una ciudad de 50 mil o más habitantes, cuya área urbana, funciones y actividades rebasan el límite del municipio que originalmente la contenía, incorporando como parte de sí misma o de su área de influencia directa a municipios vecinos, predominantemente urbanos, con los que mantiene un alto grado de integración socioeconómica. No se incluyó al municipio de Epazoyucan dada la falta de disponibilidad de recursos de tiempo y económicos.

metropolitanas no sólo se aboquen a los municipios centrales<sup>4</sup>, sino a los periféricos para darles a éstos mayor nivel y relevancia. Este estudio indirectamente mostrará las peculiaridades administrativas de cada municipio que integra la ZM de Pachuca, sirviendo como referencia para posibles trabajos de investigación que intenten proponer cómo se gobernará dicha zona metropolitana.

## METODOLOGÍA

Esta investigación tiene un enfoque cuantitativo<sup>5</sup> y deductivo. Utilizaremos la recolección y análisis de datos para poder responder nuestra pregunta de investigación y probar la hipótesis establecida previamente. A su vez utilizaremos la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en los siete municipios hidalguenses, específicamente la técnica estadística de mínimos cuadrados ordinarios. Para allegarnos de información, que alimenta la base de datos con la que se hizo el análisis de regresión múltiple, se aplicó una encuesta. Para el diseño de ésta, se utilizó como referencia la *Encuesta Nacional a Presidentes Municipales sobre Desarrollo Social 2002* SEDESOL - INEGI - INDESOL - CONAPO. La encuesta se aplicó sobretodo para obtener información relacionada con las variables independientes, es decir, las variables de gestión: la profesionalización de los funcionarios municipales, la normatividad, los sistemas administrativos y de planeación que prevalecen en las administraciones locales. Para cuantificar la variable dependiente, el desarrollo local, se utilizó como indicador el Índice de Marginalidad que publica CONAPO, así como el Índice de Desarrollo Municipal Básico del Colegio de la Frontera Norte. Dado que en los modelos de regresión, debe existir sólo una variable dependiente, se corrieron dos modelos, uno con el Índice de Marginalidad y el otro con el Índice de Desarrollo Municipal Básico. Los resultados de cada uno de ellos son significativos, más adelante se explicarán

---

<sup>4</sup> Para el caso de la ZMP, los municipios centrales son Mineral de la Reforma y el propio Pachuca. El resto son periféricos.

<sup>5</sup> Un estudio cuantitativo propone relaciones entre variables con la finalidad de arribar a proposiciones precisas y hacer recomendaciones.

cada uno de ellos. Los datos de la variable dependiente utilizada en el modelo son series de corte transversal.

Una de las utilidades de este trabajo, será el poder predecir el rendimiento administrativo de cualquier municipio hidalguense. Aunque no es la finalidad directa y principal de este estudio, podremos estimar cuál será el grado de eficiencia en las funciones de un municipio, si se aumenta o disminuye alguna (s) variable (s) explicativa (s), tal como el grado de profesionalización de los funcionarios municipales, obviamente con un nivel de confianza que nunca podrá ser del cien por ciento. Bajo esta perspectiva, esto puede ser clave para cualquier tomador de decisiones gubernamental, en cualquier nivel de gobierno, federal, estatal y municipal, pues puede formular e implementar, de una manera más efectiva, políticas y programas para poder mejorar la eficiencia administrativa. Y que esto conlleve, probablemente a un mejor nivel de vida de los gobernados locales.

Los informantes fueron: en Zapotlán de Juárez, Zempoala, Mineral del Chico y Mineral del Monte los Secretarios Municipales respectivos; en Pachuca de Soto el Jefe de Operación de la Secretaría General; en Mineral de la Reforma, el Jefe de recursos Humanos; y en San Agustín Tlaxiaca el Subdirector de Planeación. Agradecemos de antemano la atención y tiempo que nos ofrecieron para obtener la información.

El aplicar la técnica estadística de mínimos cuadrados ordinarios, representa ciertas bondades. Una de ellas es que podemos formular un modelo matemático, con el que cuantificamos la relación que existe entre las variable implicadas, conociendo el signo y valor de los parámetros estimados. Otra utilidad, es que con el modelo podemos pronosticar los valores que tomará a futuro la variable dependiente, el desarrollo local, a través del modelo. Por último, consideramos que el modelo representa una herramienta que coadyuvará en la toma de decisiones en

diferentes ámbitos gubernamentales y será referente para el diseño de políticas públicas locales que permitan mejorar el nivel de desarrollo.

El trabajo está dividido en las siguientes partes: en la primera, se hace una revisión a la literatura tratando de explicar qué es el desarrollo local y cuáles son las variables que lo explican. En la segunda, se vierten los resultados de la encuesta aplicada a los siete municipios. En la tercera, se presentan diversos modelos econométricos, que explican la relación existente entre el desarrollo local y las variables de gestión. Por último, se exhiben nuestras conclusiones así como algunas reflexiones referentes a las anteriores partes.

### **Primera Parte: Factores que explican el desarrollo local**

En los últimos tiempos, parece existir una tendencia de los científicos sociales por estudiar el desarrollo local y los gobiernos municipales. La razón de esta tendencia se puede explicar a través de la importancia que han tenido, a partir de las últimas décadas, estos espacios para propiciar el desarrollo. Hay evidencia y argumentos respecto de la necesidad de que las administraciones municipales jueguen roles más activos en la promoción del desarrollo, entre los que se encuentran: (1) las nuevas formas del desarrollo económico y social, y los nuevos mecanismos de gobernabilidad, están surgiendo en los espacios locales, el modelo que se impuso de arriba hacia abajo, del centro a la periferia, se está reformando en el sentido contrario, desde la vida municipal y desde las regiones hacia el centro (Cabrero, 2000). A su vez, la incapacidad mostrada por el gobierno central de jugar un rol efectivo para dirigir procesos de desarrollo territorialmente equitativos hacia los niveles regional y local, da a los municipios mayor importancia para generar dicha función; (2) la complejidad creciente de los procesos sociales y productivos en un mundo muy dinámico de economías abiertas donde compiten no sólo los países y las empresas, sino las regiones, ciudades y localidades, hace que los municipios cobren mayor vitalidad. La globalización obliga a integrarse al mundo competitivo;

por tanto, existe la necesidad imperiosa de fortalecer las capacidades, ventajas comparativas y competitivas de las regiones, ciudades y localidades, de modo independiente a las políticas nacionales. En el México de hoy no parecería posible sostener un proceso de desarrollo económico en un contexto globalizado, sin gobiernos locales fuertes, autónomos, emprendedores y ágiles en la promoción y captación de la inversión pública y privada (Cabrero, 2000); y, (3) la necesidad de acercar mucho más las decisiones de política pública a las localidades y territorios en donde los procesos sociales reales se llevan a cabo, liberando así nuevas capacidades, iniciativas y energías de los agentes sociales, institucionales y de los propios ciudadanos.

Así mismo, diversos autores han identificado en sus respectivos trabajos, los factores o variables que explican el desarrollo local. Pero para comenzar debemos precisar a qué nos referimos cuando hablamos de desarrollo, pues muchas veces éste suele confundirse con desarrollo económico. Estos conceptos no son sinónimos, porque el mero crecimiento en los indicadores económicos (PIB), es decir desarrollo económico, no necesariamente se traduce en un aumento en la calidad de vida de las personas.

Dentro de la literatura revisada, encontramos diferentes conceptos de desarrollo. Paz (2004) afirma que “es un proceso de cambio social deliberado con el objetivo de alcanzar los niveles de vida y oportunidades que presentan las sociedades industrializadas con elevados niveles de bienestar, donde el Estado (en este caso el municipio)<sup>6</sup> debe ser el promotor del cambio”. Así, debemos de conceptualizar al desarrollo con una visión integral que cubra el conjunto de necesidades básicas de las personas y no sólo las de tipo económico. De esta manera podemos concebir al desarrollo como el proceso a través del cual se crean las condiciones culturales, sociales, económicas, científicas y políticas que permitan a las personas y a la sociedad la capacidad de autorrealización, lo cual conlleva al

---

<sup>6</sup> Los paréntesis son de la autora.

logro del bien común, término que abarca ámbitos más allá de lo estrictamente económico. No es que lo económico no sea relevante, al contrario, es factor determinante pero no suficiente para el lograr el desarrollo. A pesar de ello, a continuación describimos qué variables alimentan al desarrollo económico

Hay autores que afirman que el desarrollo económico local (DEL) depende de aspectos socioculturales como el capital social de cada localidad (Leonardi 1995). Mientras que Cox (1993) considera dos variables que son la dependencia local y la escala geográfica. Rosales (1988) plantea que la base para lograrlo es impulsar cooperativas, pequeñas y medianas empresas con el fin de disponer de iniciativas locales que permitan que el aparato público se centre en actividades estratégicas con eficacia. Ahumada (1988) destaca la importancia de la participación ciudadana en el desarrollo local y la considera un medio de control social complementario. Rodríguez (1999) propone distintas variables que propician el desarrollo local: la estructura local integrada en la que participan actores que tienen un objetivo social común, el liderazgo local, la capacidad empresarial, el gobierno emprendedor, la alta participación ciudadana, capacidad social de respuesta diferenciada, la innovación tecnológica, la reinversión y las instituciones coherente.

Una vez hecha la aclaración entre desarrollo económico y local, presentamos a continuación los indicadores que nos ayudarán a cuantificar el grado de desarrollo de cada uno de los siete municipios.

El primero de ellos, el Índice de Marginalidad (IMG) publicado por el Consejo Nacional de Población, es una medida sencilla y sintética que permite diferenciar entidades federativas y municipios según el impacto global de las carencias que comprometen la calidad de vida de la población ( CONAPO; 3; 2005).

Para construir el IMG se toman como base nueve indicadores los cuales son:

1. Porcentaje de población de 15 años o más analfabeta.
2. Porcentaje de población de 15 años o más sin primaria completa.

3. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares sin drenaje ni servicio sanitario.
4. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares sin disponibilidad de energía eléctrica.
5. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares sin disponibilidad de agua entubada.
6. porcentaje de viviendas particulares con algún nivel de hacinamiento.
7. Porcentaje de ocupantes en viviendas particulares con piso de tierra.
8. Porcentaje de población ocupada con ingresos de hasta 2 salarios mínimos.
9. Ingresos monetarios.

El IMG 2005 se llevó a cabo utilizando dos fuentes de información, el II Censo de Población y Vivienda 2005 y la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) 2005, IV trimestre. Lo anterior se debe a que a pesar de la cobertura, grado de desagregación y actualidad de los datos a nivel estatal y municipal con que cuenta el II Censo, sólo se pudieran calcular ocho de los nueve indicadores relacionados con educación vivienda y distribución de la población, por lo que fue necesario el empleo de la ENOE para la estimación del noveno indicador concerniente a los ingresos monetarios.

El segundo indicador es el Índice de Desarrollo Municipal Básico (IDMb), desarrollado por el Colegio de la Frontera Norte. Su interpretación es muy sencilla y clara: el valor del índice está entre 0 y 1. El primer dígito significa un municipio con el menor nivel de desarrollo, y el segundo, representa un municipio con el mayor nivel de desarrollo de una muestra de referencia. El índice surge de integrar cuatro dimensiones de desarrollo: la social (las condiciones educativas y sanitarias), la económica (el nivel de empleo y producción), la ambiental (el cuidado del ambiente y su conservación a través de la infraestructura de manejo del agua) y la institucional (la efectividad de las actividades gubernamentales y la participación electoral). Su objetivo es ordenar a los municipios según su nivel de desarrollo, como resumen del

grado al que cada municipio ha logrado aprovechar su potencial. La información que alimenta a tal índice proviene de fuentes institucionales, en particular del INEGI.

Otro de ellos es el Índice de Desarrollo Humano (IDH), que se construye con base a los criterios establecidos por el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y está compuesto de tres dimensiones: salud, educación e ingreso<sup>7</sup>. Como sus indicadores toma la esperanza de vida al nacer, la tasa de alfabetización, la matriculación escolar y el PIB per cápita.

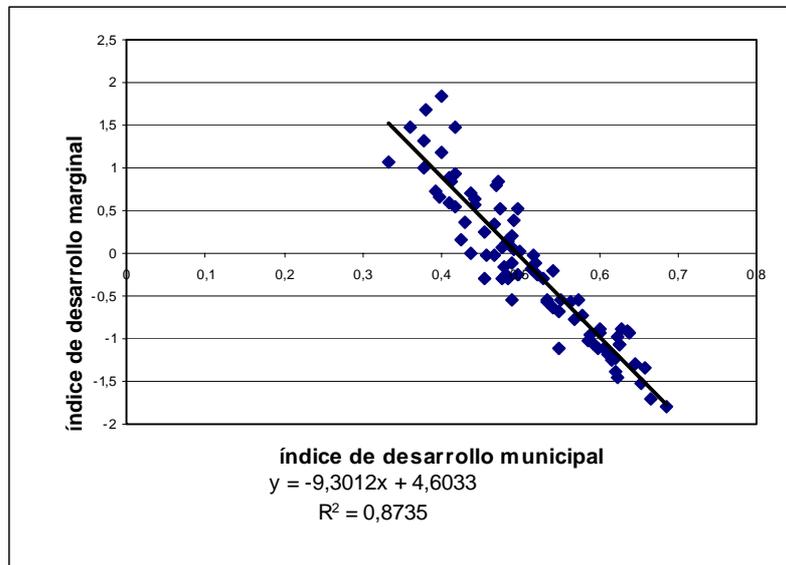
La razón de elegir el IMG y el IDMb, es que presentan una mayor integración y aproximación a la definición del concepto de desarrollo local que nosotros planteamos. A demás, el IDH carece de información actualizada. El último año que se tiene del IDH es del 2000.

Las figuras 1 a y 1b muestran el tipo de relación que existe entre el IDMB y el IMG. La primera representa un diagrama de dispersión con datos de los 84 municipios hidalguenses para el año 2005. A mayor marginalidad en los municipios, menor desarrollo y viceversa. La segunda, muestra el diagrama de dispersión pero sólo de los siete municipios, objetos de estudio de este trabajo. La relación sigue siendo la misma, inversa. En ambas figuras, el coeficiente de correlación ( $R^2$ ) es muy alto (mayor a 0.8). Lo que indica fuerte asociación entre los indicadores de desarrollo. Así, manejar cualquiera de ellos como indicador de desarrollo local es indiferente en términos relativos.

---

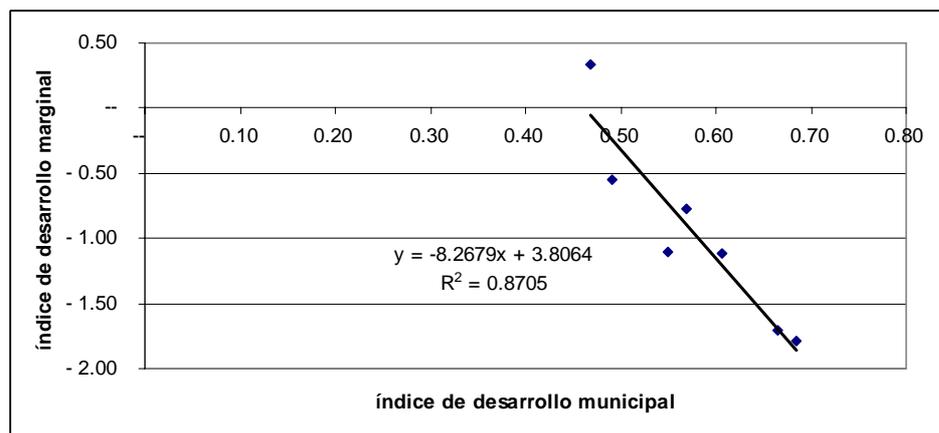
<sup>7</sup> Para calcular el IDH a nivel municipal (IDHM) en México, se han llevado a cabo algunos ajustes debido a las restricciones en la disponibilidad de información, a nivel municipal, de los indicadores establecidos en su definición original. Es importante resaltar que estos ajustes no alteran la naturaleza del IDH.

Figura 1a. Relación entre el IDMb y el IMG en los municipios hidalgüenses



Fuente: elaboración propia a partir de datos de INEGI y CONAPO

Figura 1b. Relación entre el IDMb y el IMG de los siete municipios metropolitanos.



Fuente: elaboración propia a partir de datos de INEGI y CONAPO

## Elementos comunes para el desarrollo local

Las variables que presentaremos a continuación nos serán útiles para evaluar la gestión en cada municipio, esencialmente son nuestras variables independientes o explicativas. A través de ellas podremos analizar, comparar, medir y evaluar hasta qué punto la gestión influye en el desarrollo de cada uno de los siete municipios hidalguenses en el año 2007. Intentaremos hacer un análisis comparativo que nos permita observar ciertas tendencias y reflexionar sobre las cualidades y dificultades que se presenta en la gestión de cada municipio y que se refleja en su desarrollo. Estas variables son en su mayoría expuesta por Cabrero (2000), en su documento de trabajo titulado *“Hacia la construcción de una agenda para la reforma administrativa municipal en México”*, donde describe los problemas que enfrentan los gobiernos municipales mexicanos para poder influir en su desarrollo y establece algunos factores que ayudan a que un municipio desarrolle.

Entre las variables que posibilitan al logro eficiente de las funciones en una gestión municipal, están:

1. Marco Normativo endógeno
2. Sistemas administrativos
3. Profesionalización de los funcionarios municipales
4. Sistemas de planeación municipal que den una visión de mediano y largo plazo al desarrollo urbano de cada municipio

1. **Marco Normativo endógeno**<sup>8</sup>: Grado en el cual los municipios han sido capaces de expandir y mejorar su marco normativo y reglamentario interno.

Es evidente que el fortalecimiento del marco normativo en las administraciones municipales no garantiza un mejor funcionamiento, pero se trata de una condición necesaria de base. Sin embargo, la debilidad o fragilidad de un marco es una condición que favorece, según apunta el mismo Cabrero (2000), hacia una

---

<sup>8</sup> No se contempló como variable al Marco Normativo Exógeno, dado que es constante para los siete municipios, dado que todos ellos pertenecen al mismo estado y están sujetos a la misma legislación Estatal y Federal.

administración deficiente, que puede propiciar el desorden y agudizar la precariedad en este nivel de gobierno, y a su vez limitar el desarrollo local.

Esta actividad está ligada a la capacidad del personal calificado con la que cuenta cada municipio, para construir la normatividad interna, y por otro lado, la disponibilidad e interés de los miembros del cabildo para insistir en esta tarea.

La pregunta, incluida en la encuesta, destinada a obtener información relacionada con este punto es:

*De los reglamentos municipales descritos, indique con cuáles cuenta el municipio:*

*BANDO DE POLICÍA Y BUEN GOBIERNO*

*REGLAMENTO INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO*

*REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN*

*REGLAMENTO DE OBRAS*

*REGLAMENTO DE ZONIFICACIÓN Y USO DE SUELOS*

*REGLAMENTO DE FRACCIONAMIENTO Y MUNICIPALIZACIÓN*

*REGLAMENTO DE PROTECCIÓN CIVIL*

*REGLAMENTO DE ESPECTÁCULOS Y DIVERSIONES PÚBLICAS*

*REGLAMENTO DE EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS*

*REGLAMENTO DE ECOLOGÍA Y PROTECCIÓN AL AMBIENTE*

*REGLAMENTO GRAL. DE COMERCIO Y SERV.*

- 2. Sistemas administrativos:** Este elemento se refiere a la forma de administrar los recursos al municipio, por parte de los presidentes locales y sus funcionarios.

Mientras más improvisados e inadecuados sea la forma de administrar al municipio incluyendo la amplia agenda de asuntos municipales, se generaran derroche en los recursos disponibles y deficiencias en la gestión (Cabrero 2000).

Para que el buen funcionamiento del municipio, se requiere un profundo esfuerzo por incorporar estructuras y sistemas administrativos adecuados a la realidad municipal, más que el uso de vestimentas acorde a las modas gerenciales (Cabrero 2000).

La información, que nos podrá mostrar el grado de eficiencia en los sistemas administrativos, es el gasto que ejerce la burocracia municipal: La expansión excesiva de la burocracia municipal representa un problema de gestión. En un deseo de mejorar la administración y atender de forma más eficiente la crecientemente compleja tarea municipal, se ha intentado modernizar por la expansión del aparato administrativo. Sin embargo y lejos de ello, lo que se ha provocado es derroche de recursos. Cuando la tasa de crecimiento del gasto administrativo en el nivel municipal, crece más rápido que cualquier otro rubro de gasto de la hacienda hay síntomas de ineficiencias (Cabrero, 2000), y por ende en la administración. Esta tasa entonces, será nuestra información empírica que nos permita informar sobre la variable de gestión. Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Indicador de gasto burocrático} = \text{servicios personales} / \text{gasto total.}$$

Y nos indica, qué porcentaje del gasto total es destinado al gasto de la nomina en cada municipio. Sin embargo, en la encuesta se les preguntó para obtener información relacionada a esta variable, lo siguiente: *De los egresos totales del municipio en el año 2006, ¿Qué porcentaje correspondió a cada uno de los siguientes conceptos?* Había varias opciones, dentro de ellas estaba el rubro de servicios personales.

- 3. Profesionalización de los funcionarios municipales:** grado de experiencia, preparación previa, conocimientos técnicos necesarios, espíritu y ética de servicio público con que cuenta el personal que labora en un municipio. Así, si éste mejor preparado está, el desarrollo se fomentará con mayor probabilidad y facilidad.

La improvisación en la función municipal y la falta de un compromiso mayor al periodo trianual conlleva a una deficiente gestión local. El bajo nivel de escolaridad y de capacitación de los funcionarios municipales<sup>9</sup> obstaculiza la promoción eficiente

---

<sup>9</sup> El problema de la falta de profesionalización de servidores públicos municipales puede ser igualmente respaldado con evidencia empírica. Para más detalle consultar Cabrero (2000).

del desarrollo económico local. Al existir en un municipio mejor calidad de recursos humano, no solo en cuanto al nivel de formación, sino también incluye la actitud, la disponibilidad, la mentalidad frente a las tareas del desarrollo propiciará todo lo contrario.

Las posibilidades de que los municipios instrumentan políticas de promoción económica para el desarrollo están en función de que refuercen la calidad y capacidad de sus funcionarios y fortalezcan a los ayuntamientos como organización (Arroyo y Sánchez, 2003). Por lo regular, cuando más grande sea un municipio, mayor será el nivel de escolaridad de los funcionarios. Los municipios grandes, al tener mayor escolaridad sus funcionarios, es más probable que tengan mayor capacidad de negociación y visión. Además, serán capaces de aprovechar mejor los recursos para bien del municipio en comparación con los pequeños.

Rowland (2001) menciona a este respecto que la calidad del personal que labora en los gobiernos locales tiene seguramente implicaciones en el grado y clase de impactos locales sobre las políticas de descentralización, y según nosotros, en el desarrollo del municipio.

Para poder obtener datos relacionados con esta variable, y posteriormente poder cuantificarla, se propusieron las siguientes preguntas dentro de la encuesta:

- a. *De acuerdo con las siguientes unidades administrativas, ¿Cuál es el último grado de estudio de los siguientes funcionarios del Ayuntamiento?; y,*
- b. *Antes de ocupar el puesto que ahora tienen a su cargo los titulares de las áreas administrativas que reporta el Ayuntamiento ¿En qué tipo de institución, organismo o empresa trabajaban?*

*PRESIDENTE MUNICIPAL*

*SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO*

*OFICIAL MAYOR O DIRECTOR ADMINISTRATIVO*

*TESORERO*

*RESPONSABLE DEL ÁREA DE SERVICIO PÚBLICO*

*RESPONSABLE DEL ÁREA DE DESARROLLO URBANO*

*DIRECTOR DE SEGURIDAD PÚBLICA*

*CONTRALOR MUNICIPAL  
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN  
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN  
RESPONSABLE DEL ÁREA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL  
RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PERSONAL  
RESPONSABLE DE DESARROLLO SOCIAL  
RESPONSABLE DE DESARROLLO ECONÓMICO*

4. **Sistemas de planeación municipal que den una visión de mediano y largo plazo al desarrollo urbano de cada municipio:** La visión de corto plazo sin evaluar las consecuencias de cada decisión, sin involucrar agentes no gubernamentales y sin tener clara una concepción integral de las acciones, es parte del escenario común de los municipios con desarrollo deficiente. Algunos municipios con desarrollo latente, incorporan sistemas de planeación estratégica altamente flexibles y dinámicos, esto evidentemente supera el problema de la elaboración burocrática del plan, lo hace más útil y permite tener una visión de largo plazo sobre la acción inmediata de la administración municipal. El problema que se comienza a observar es el de una tendencia a privilegiar en el proceso de planeación la opinión y preferencias sólo de determinados grupos (Cabreró, 2000).

Lo ideal en una buena gestión, contemplando el anterior párrafo, integra sistemas de planeación que generen equilibrios al menos en la captación de preferencias de los ciudadanos y evitar el surgimiento de sistemas de planeación técnicamente interesantes pero políticamente cerrados a buena parte de la población (Cabreró, 2004). Para allegarnos de información de este tipo, en la encuesta planteamos las siguientes tres preguntas:

- ¿Existe un área encargada del fomento a la participación ciudadana?  
¿Cuáles son las organizaciones o agrupaciones de participación ciudadana más usuales que existen en su municipio?  
¿En que áreas del Ayuntamiento suele participar más la ciudadanía?*

Una vez presentadas las variables y su relación con el desarrollo local, es necesario mostrar el panorama nacional que se tiene de alguna de ellas. Para eso, nos apoyaremos de algunas encuestas que se han aplicado a nivel nacional, una en 2002 y otra en 2004.

La gran mayoría de los municipios mexicanos (en 2002) se caracteriza por un marco débil normativo y reglamentario: en 64 por ciento de los municipios del país no existe siquiera un reglamento interno básico de la administración municipal y en 22% no está actualizado; en casi 80% de los municipios no hay un reglamento para la planeación; en 52% de los municipios no hay reglamento de obra pública; en 20 por ciento de los no hay un plan de desarrollo. Los sistemas administrativos obsoletos dominan el escenario municipal: en 60 por ciento de los municipios del país no existe un área administrativa especializada en acciones de evaluación y supervisión del ejercicio del gasto, tales como una oficialía mayor o una dirección administrativa; casi la mitad de los municipios reconocen tener un nivel de cumplimiento de sus metas menor al 75 por ciento; en 65 por ciento de los municipios no hay un área de administración de personal; la gran mayoría de los municipios (75 por ciento) reconocen haber recaudado impuestos y derechos 75 por ciento por debajo de lo presupuestado; en 17 por ciento de los municipios todavía no existe una sola computadora para tareas administrativas. Existe un débil nivel de profesionalización de gobernantes y funcionarios municipales: 18 por ciento de los presidentes municipales no tienen estudios medios o superiores en algún campo profesional; la mitad de los presidentes municipales no tenía experiencia previa en administración pública. Los funcionarios de primer nivel de la administración municipal tienen poca experiencia acumulada en su función: 30 por ciento tienen menos de un año en el puesto; 55 por ciento tienen menos de 3 años, sólo 5 por ciento tienen más de 5 años de antigüedad en el puesto; al igual que los presidentes municipales la mitad de los funcionarios de primer nivel no tenía experiencia previa en administración pública (Cabrero, 2003, 165-167).

Así mismo, Merino (2006) muestra el mismo escenario, con mínimos ajustes, para el año 2004<sup>10</sup>:

Cerca de 21% de los presidentes municipales apenas había cursado la escuela primaria (cifra que incluía a quienes ni siquiera la habían completado); otro 13% tenía estudios (completos o incompletos) de secundaria; y sólo 43% de los presidentes municipales tenía como último grado de estudios la licenciatura completa. Para el caso de los secretarios de ayuntamiento, poco más de 8% tenía como último grado de estudios la primaria (incluyendo a quienes no la habían concluido); otro 15% contaba con estudios (completos o incompletos) de secundaria; una cifra equivalente tenía estudios completos de preparatoria como último grado obtenido; mientras que sólo 47% de los secretarios había completado estudios de licenciatura. Cifras muy similares caracterizaban a los tesoreros: casi 13% no había trascendido la educación primaria; otro 14% había llegado hasta la secundaria, con estudios completos o incompletos; cerca de 11% tenía estudios completos de preparatoria como último grado obtenido; y apenas la mitad había logrado terminar los estudios de licenciatura (50.29%) (Merino, 2006, 2).

En cuanto a las carencias de formación escolar se sumaba el hecho de que los principales funcionarios municipales tampoco tenían experiencia previa en ese nivel de gobierno. Merino (2006) menciona también que:

Sólo 11% de los presidentes municipales había ocupado algún cargo en ese nivel de gobierno, mientras que más de 61% había sido trabajador independiente o provenía de la empresa privada o de un negocio propio.

Lo mismo ocurría con los secretarios de ayuntamiento: sólo 16.7% había trabajado antes en algún gobierno municipal, mientras que 26% tenía experiencia laboral previa en un organismo público federal o estatal; en tanto

---

<sup>10</sup> Encuesta Nacional a Presidentes Municipales 2004, levantada por la Secretaría de Desarrollo Social (SEDSOL)

que otro 47.2% había sido profesionista independiente o provenía de la empresa privada. Y en cuanto a los tesoreros, seis de cada diez (61.5%) informó que previamente se había dedicado a ser profesionista independiente, o bien provenía de la empresa privada o de un negocio propio; cifra que contrasta con 14.7% que manifestó haber laborado antes en el nivel de gobierno municipal. Por lo demás, tampoco había mucha más experiencia acumulada entre las personas (Merino, 2006, 3).

El nivel de profesionalización de cualquier funcionario municipal, siempre va a influir en los resultados que tenga la gestión municipal en su conjunto. Se espera, que personal mejor preparado, con conocimientos sólidos en su trabajo, mejore la calidad, eficiencia y eficacia de éste. Es decir, hay una relación directa entre la variable profesionalización y la calidad en el trabajo del funcionario.

Merino (2006), ha tomado como referencia dichos datos para hacer algunas observaciones que reflejan el estado en que se encuentran los municipios mexicanos en cuanto a profesionalización. Afirma que la política de profesionalización es una condición necesaria para garantizar que el resto de las decisiones tomadas por el Estado mexicano en relación con sus gobiernos locales adquiera verdadera eficacia. Si no existe, los municipios seguirán viviendo ciclos de tres años, acompañados por los mismos problemas que hasta ahora todavía no han sido capaces de resolver (55: 2006). Es decir, establece una relación directa entre la política de profesionalización y la eficacia en el trabajo de los gobiernos locales.

En ese mismo trabajo Merino (2006), discute sobre la necesidad de profesionalizar las administraciones municipales como una política deliberada. Revisa también, distintos modelos teórico de servicio civil con el fin de comparar distintas experiencias aplicables a los gobiernos locales en México. A su vez, analiza los hallazgos de la investigación de campo hecha por el CIDE en el año 2005

relacionadas con los ensayos de profesionalización que han tenido lugar en varios municipios de México.

El panorama nacional, tanto para el 2002 como el 2004, no es nada alentador, hay rezagos importantes en las capacidades administrativas de la mayoría de los municipios mexicanos. En la siguiente parte se analizará que está pasando en temas similares con los municipios de la ZM de Pachuca.

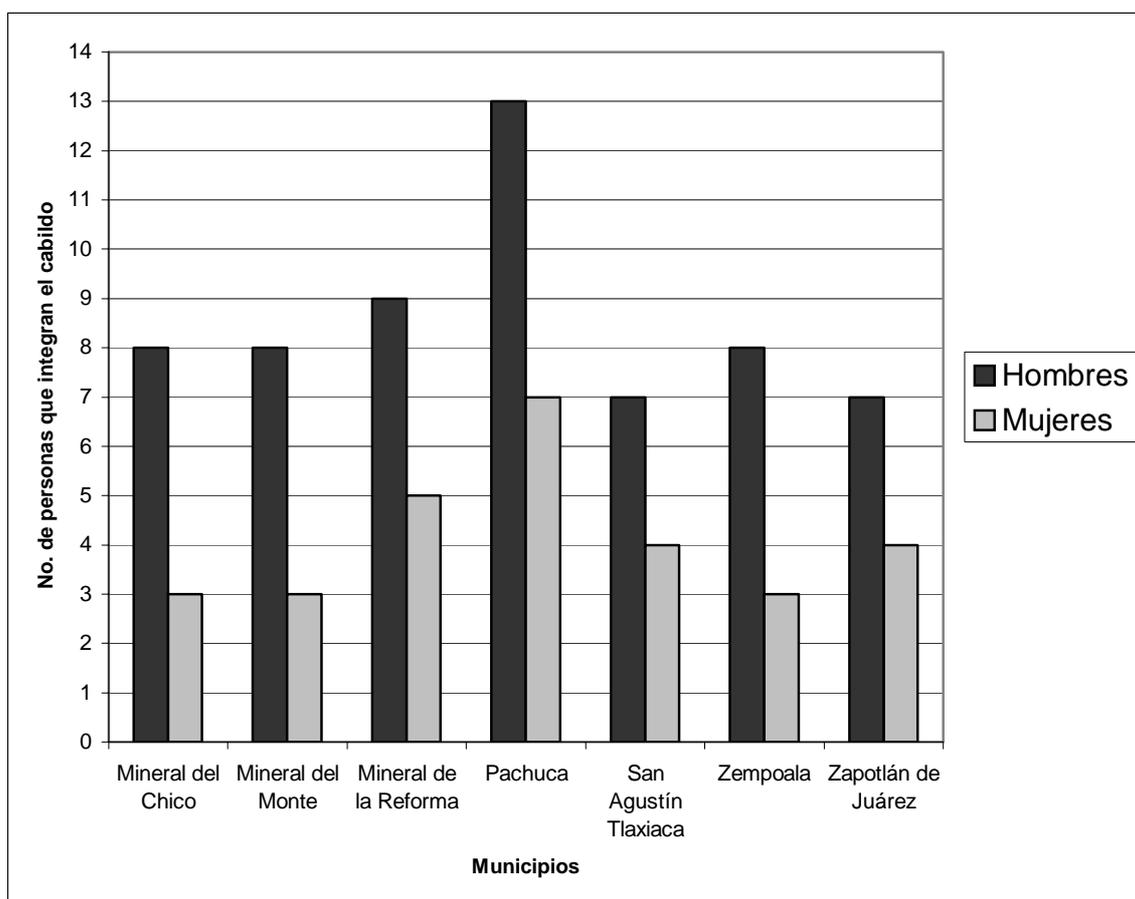
## Segunda Parte: Análisis de los resultados de la encuesta.

### Resultados de la encuesta aplicada

En esta sección, presentamos los resultados que arrojaron la encuesta que se aplicó a cada uno de los siete municipios que son objetos de análisis de este trabajo. Así mismo, hacemos una comparación entre ellos, tratando de encontrar algunas tendencias que estén asociados al desarrollo local. Los resultados están expuestos por orden de pregunta:

#### 1. ¿Cuántas personas integran el cabildo?

**Cuadro 1. Personas que integran el cabildo**

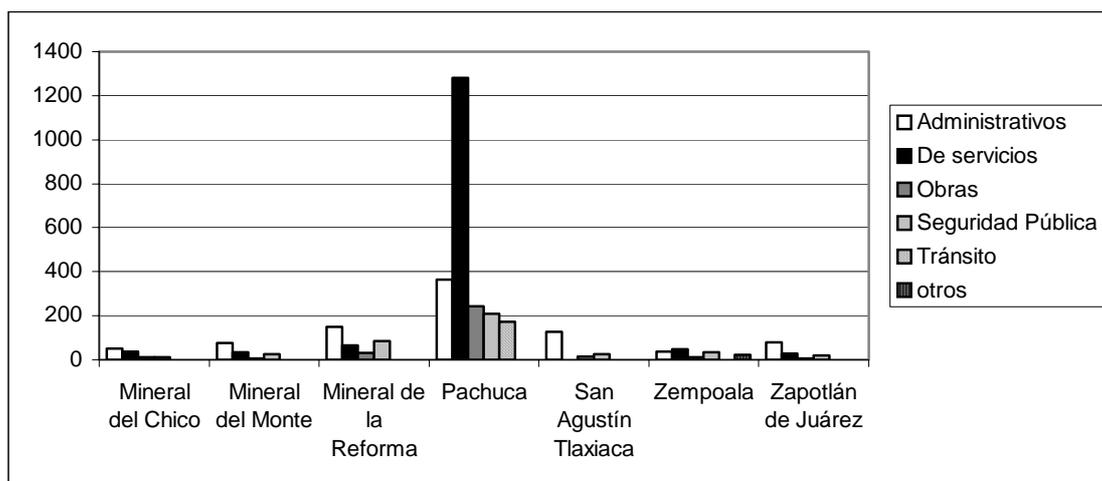


**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

Los cabildos de los municipios de Mineral del Chico, Mineral de la Reforma, Zempoala, San Agustín Tlaxiaca y Zapotlán de Juárez están integrados por 11 personas. En los primeros tres, el 73% de las personas son hombres y el resto mujeres. Mientras que en los últimos dos, el cabildo es también dominado por el sexo masculino pero en un porcentaje menor: 64%. Pachuca y Mineral de la Reforma tienen 20 y 14 personas en su cabildo respectivamente. En ellos, nuevamente los hombres son mayoría: 65% y 64% correspondientemente. En resumidas cuentas, en todos los cabildos analizados domina el sexo masculino por lo menos en un 64% (ver cuadro 1).

2. ¿Cuántos empleados tiene el ayuntamiento por cada una de las siguientes categorías?

**Cuadro 2. Empleados que integran el ayuntamiento**



Tipo de Personal	Mineral del Chico	Mineral del Monte	Mineral de la Reforma	Pachuca	San Agustín Tlaxiaca	Zempoala	Zapotlán de Juárez
<b>Administrativos</b>	52	76	149	364	126	37	80
<b>De servicios</b>	36	34	65	1282	0	48	27
<b>Obras</b>	10	6	32	243	14	11	6
<b>Seguridad Pública</b>	11	26	84	210	25	33	21
<b>Tránsito</b>	0	0	0	171	0	0	0
<b>Otros</b>	0	0	0	0	0	22	0
<b>Total</b>	<b>109</b>	<b>142</b>	<b>330</b>	<b>2270</b>	<b>165</b>	<b>151</b>	<b>134</b>

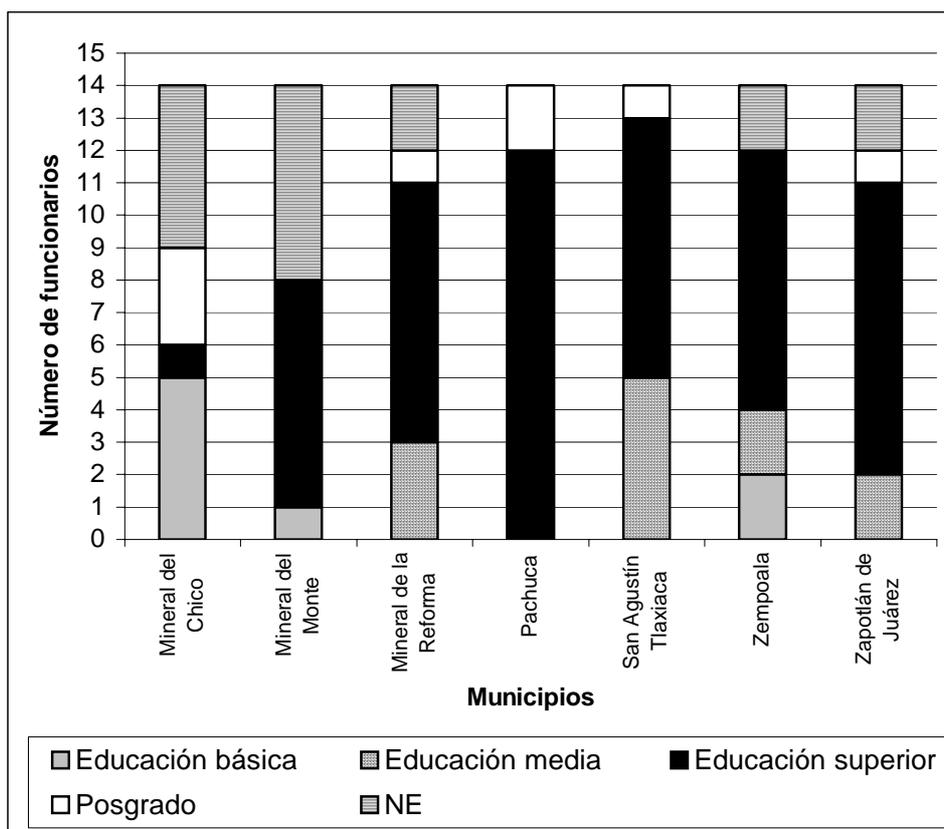
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

Claramente Pachuca, por el tamaño de población que cuenta, sobresale en esta pregunta. En total tiene 2270 empleados en el Ayuntamiento, y la mayor proporción de ellos lo representa el personal de servicios.

A excepción de Pachuca y Mineral de la Reforma, el resto de los municipios cuenta entre 109 (Mineral del Chico) y 165 empleados (San Agustín Tlaxiaca). Y el mayor personal con el que disponen estos municipios lo representa el administrativo, salvo Zempoala donde tienen más personal de servicios en comparación con el otro tipo de personal. Otra cuestión que llama la atención, es que todos los municipios encuestados, a excepción de Pachuca, reportaron que no cuentan con personal de tránsito.

3. De acuerdo con las siguientes unidades administrativas ¿Cuál es el último grado de estudios de los siguientes funcionarios del ayuntamiento?

**Cuadro 3. Grado de Estudio de Funcionarios Municipales.**



NE No especificado

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

Es necesario aclarar que de las 14 unidades administrativas, a excepción de Pachuca, los municipios analizados no cuentan con todas ellas.

Pachuca sobresale del resto de municipios. Los 14 funcionarios más importantes, incluyendo al presidente municipal y al secretario del ayuntamiento, 12 tienen título universitario y dos, algún postgrado; los cuales son los responsables de la contraloría municipal y desarrollo económico. Así mismo, los 14 tienen sus estudios completos, es decir cuentan con el título profesional respectivo.

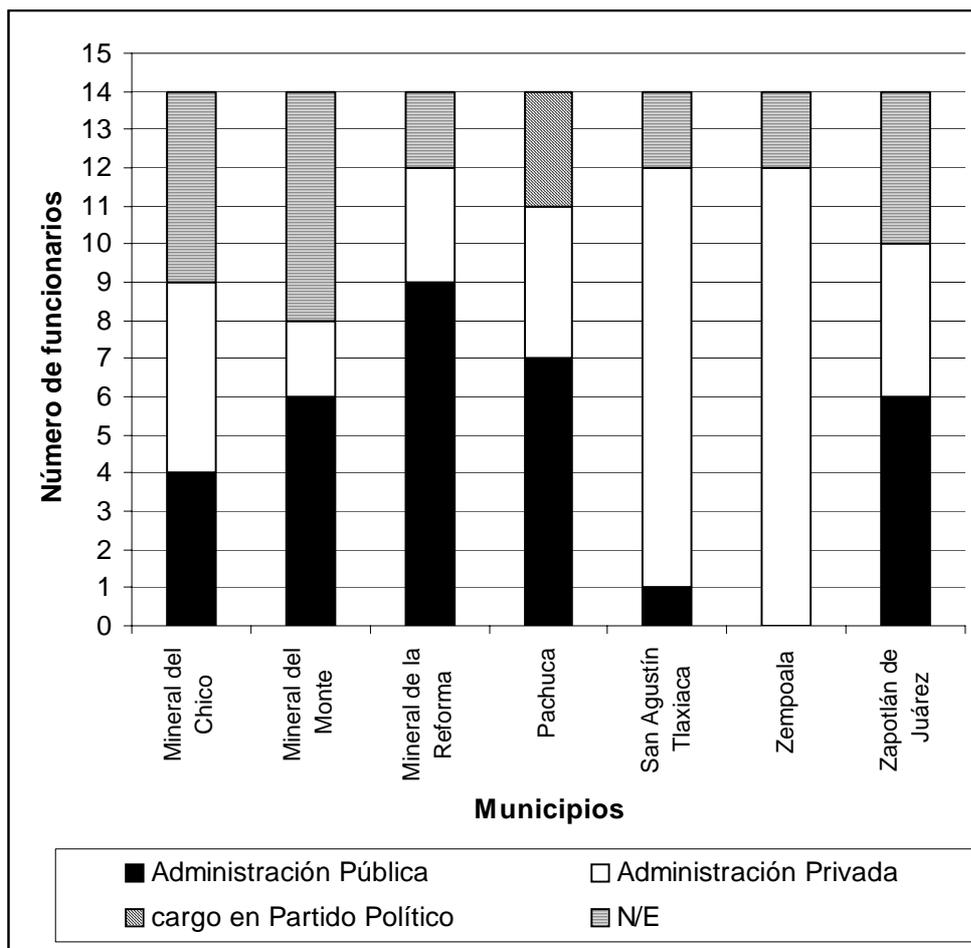
El siguiente municipio que sobresale en la misma pregunta es Zapotlán de Juárez<sup>11</sup>, por tener 10 de las 14 áreas con titulares con un grado superior de estudios, y siguiendo en orden descendente, San Agustín Tlaxiaca cuenta con un tesorero con postgrado y 8 con título universitario no incluyendo al presidente municipal ya que él indica que solo tiene la preparatoria terminada, en Mineral de la Reforma el presidente municipal es el único que cuenta con un postgrado, en Mineral del Monte el presidente solo tiene la primaria terminada y, en el municipio de Mineral del Chico 4 de los 14 funcionarios cuentan con estudios superiores de los cuales 3 tienen postgrado.

---

<sup>11</sup> Es importante aclarar, que este municipio no cuenta con dos áreas (unidad de evaluación y área de participación social).

4. Antes de ocupar el puesto que ahora tienen a su cargo, los titulares de las áreas administrativas que reporta el ayuntamiento ¿en qué tipo de institución, organismo o empresa trabajaban?

**Cuadro 4. Institución, organismo o empresa donde trabajaron los funcionarios municipales.**



**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

De este análisis se puede distinguir al municipio de Zempoala como el sobresaliente en cuanto a funcionarios municipales que han tenido experiencia únicamente en empresas de iniciativa privada y, Mineral de la Reforma por tener a 9 de sus funcionarios con experiencia en la administración pública en el ámbito municipal y estatal, siendo este último el de mayor experiencia en el ámbito público.

5. Cuenta con un plan de desarrollo municipal aprobado por el cabildo?

En esta pregunta, todos los municipios contestaron afirmativamente.

6. De los reglamentos municipales descritos indique con cuáles cuenta el municipio.

**Cuadro 5. Reglamentos municipales.**

PRINCIPALES REGLAMENTOS MUNICIPALES	Mineral del Chico	Mineral del Monte	Mineral de la Reforma	Pachuca	San Agustín Tlaxiaca	Zempoala	Zapotlán de Juárez
BANDO DE POLICÍA Y BUEN GOBIERNO	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
REGLAMENTO INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO			SI	SI		SI	
REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN		SI		SI		SI	
REGLAMENTO DE OBRAS		SI	SI	SI	SI		
REGLAMENTO DE ZONIFICACIÓN Y USO DE SUELOS		SI	SI	SI			SI
REGLAMENTO DE FRACCIONAMIENTO Y MUNICIPALIZACIÓN			SI	SI	SI		
REGLAMENTO DE PROTECCIÓN CIVIL		SI	SI	SI			SI
REGLAMENTO DE ESPECTÁCULOS Y DIVERSIONES PÚBLICAS		SI	SI	SI	SI	SI	
REGLAMENTO DE EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS		SI	SI		SI		
REGLAMENTO DE ECOLOGÍA Y PROTECCIÓN AL AMBIENTE				SI		SI	
REGLAMENTO GRAL. DE COMERCIO Y SERV.	SI						
TOTAL	2	7	8	9	5	5	3

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

Los municipios más fuertes en cuestión reglamentaria son Pachuca, Mineral de la Reforma y Mineral del Monte. De once opciones de reglamentos, ellos cuentan con 9, 8 y 7 respectivamente (ver cuadro 5). San Agustín Tlaxiaca y Zempoala están un poco abajo de la media (5,6) con 5 reglamentos cada uno. Mientras que Zapotlán y Mineral del Chico son los municipios más privados de reglamentación.

Es importante mencionar que los siete municipios poseen Bando de Policía y Buen Gobierno, cinco de ellos cuentan con reglamento de espectáculos y diversiones públicas. Mientras que cuatro tienen tanto reglamento de obras como de protección civil. Tres de ellos tienen Reglamento interior del Ayuntamiento, Reglamento de

Administración, Reglamento de Fraccionamiento y Municipalización, Reglamento de expendio de bebidas alcohólicas; dos tienen reglamento de ecología y Protección al Ambiente ;y, sólo uno tiene Reglamento General de Comercio y Servicio.

7. Mencione en orden de importancia ¿De qué manera fomenta usted el desarrollo institucional del gobierno municipal<sup>12</sup>?

**Cuadro 6. Desarrollo institucional del gobierno municipal.**

Opción	Mineral del Chico	Mineral del Monte	Mineral de la Reforma	Pachuca	Zempoala	Zapotlán de Juárez	Media	Desviación estándar
CAPACITANDO AL PERSONAL	1	3	5	1	2	2	2,3	1,5
PROPORCIONANDO MAYOR EQUIPAMIENTO A LAS ÁREAS DEL MUNICIPIO	4	2	1	5	1	3	2,7	1,6
BUSCANDO ASISTENCIA TÉCNICA	5	4	3	3	3	1	3,2	1,3
EVALUANDO PERIÓDICAMENTE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	2	1	2	2	4	4	2,5	1,2
APLICANDO ESQUEMAS DE PROFESIONALIZACIÓN	3	5	4	4	5	6	4,5	1
OTORGANDO ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS AL PERSONAL	6	6	6	6	6	5	5,8	0,4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

Claramente el cuadro anterior evidencia que la mayoría de los municipios encuestados coinciden en que la mejor forma de mejorar el desarrollo institucional del ayuntamiento es capacitando al personal. Es la opción con menor media (promedio). Mientras que la alternativa de evaluar periódicamente al desarrollo organizacional representa la segunda más importante. Posteriormente le siguen las siguientes iniciativas, en orden de importancia: proporcionar mayor equipamiento a las áreas del municipio, buscar asistencia técnica, aplicar esquemas de profesionalización, y como última elección, otorgar estímulos y recompensas al personal.

<sup>12</sup> En esta pregunta, el municipio de San Agustín Tlaxiaca la respondió de manera incompleta. Por lo que en el análisis de la misma, se descarta a tal municipio.

8. Mencione en orden de importancia ¿De qué manera se fomenta el desarrollo social en el municipio<sup>13</sup>?

**Cuadro 7. Desarrollo social.**

Opción	Mineral del Chico	Mineral del Monte	Pachuca	Zempoala	Zapotlán de Juárez	Media	Desviación estándar
GENERANDO EMPLEOS	2	4	4	1	2	2,2	1,6
MEJORANDO LA COBERTURA DE LA INFRAESTRUCTURA BÁSICA	1	1	3	2	3	1,7	1,2
OTORGANDO FACILIDADES PARA LA OBTENCIÓN DE VIVIENDAS	8	7	7	6	6	5,7	2,9
OTORGANDO CRÉDITOS	7	8	2	8	7	5,3	3,4
CONSTRUYENDO VIVIENDAS	6	6	8	7	1	4,7	3,3
APOYANDO LA EDUCACIÓN A TRAVÉS DE BECAS	4	2	5	3	8	3,7	2,7
IMPLEMENTANDO PROGRAMAS DE NUTRICIÓN	3	3	6	4	4	3,3	2,0
IMPULSANDO ACTIVIDADES RECREATIVAS	5	5	1	5	5	3,5	2,3

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

La opción que los municipios consideran como de mayor importancia para fomentar el desarrollo social es la mejora de la cobertura de la infraestructura básica. La segunda más importante de las opciones presentadas la representa la generación de empleo. De ahí le siguen en orden de importancia, la implementación de programas de nutrición, el impulso a actividades recreativas, el apoyo a la educación a través de becas, la construcción de viviendas, el otorgamientos de créditos, y al final, el otorgamiento de facilidades para la obtención de viviendas.

<sup>13</sup> En esta pregunta, los municipios de San Agustín Tlaxiaca y Mineral de la Reforma la respondieron de manera incompleta. Por lo que en el análisis de la misma, se descartaron tales municipios.

9. Desde el punto de vista de capacitación especifique las tres áreas más importantes que requiere reforzar entre el personal operativo y técnico que colabora en el ayuntamiento.

**Cuadro 8. Capacitación: personal operativo y técnico**

Opciones	Mineral del Chico	Mineral del Monte	Mineral de la Reforma	Pachuca	San Agustín Tlaxiaca	Zempoala	Zapotlán de Juárez	Frecuencia	Sumatoria
TÉCNICAS									0
FINANCIERAS Y CONTABLES	1				3		3	3	7
LEGALES Y NORMATIVAS		3	1		1	2	2	5	9
ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS			2	1			1	3	4
ANÁLISIS Y NEGOCIACIÓN POLÍTICA					2			1	2
DESARROLLO REGIONAL	2							1	2
CONTROL Y EVALUACIÓN						1		1	1
DESARROLLO URBANO Y ECOLÓGICO	3	1						2	4
PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN			3	2		3		3	8
DESARROLLO SOCIAL									0
SISTEMAS, FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN									0
PROGRAMACIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONÓMICO		2		3				2	5
OTRA									

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

En este sentido los municipios de Mineral de la Reforma y San Agustín Tlaxiaca consideran prioritaria una capacitación de tipo legal y normativa, Pachuca y Zapotlan de Juárez refieren a la organización y sistemas administrativos, Mineral del Chico a las financieras y contables, Mineral del Monte al desarrollo urbano y ecológico y, Zempoala al desarrollo regional. Como segunda opción de capacitación señalan los municipios de Zempoala y Zapotlan de Juárez a las áreas legales y administrativas, Mineral de la Reforma a la organización y sistemas administrativos, San Agustín

Tlaxiaca al análisis y negociación política, Mineral del Chico al desarrollo regional, Pachuca a la planeación y programación y, Mineral del Monte a la programación del desarrollo productivo y económico.

9. *¿Existe un área del ayuntamiento encargada del fomento a la participación ciudadana?*

**Cuadro 9. Fomento a la participación ciudadana.**

Mineral del Chico	Mineral del Monte	Mineral de la Reforma	Pachuca	San Agustín Tlaxiaca	Zempoala	Zapotlán de Juárez
NO	SI	SI	SI	SI	NO	SI

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

De los municipios encuestados, sólo dos no cuentan con una área que fomente la participación ciudadana. Ellos son Mineral del Chico y Zempoala.

10. *¿Cuáles son las organizaciones o agrupaciones de participación ciudadana más usuales que existen en su municipio?*

**Cuadro 10. Organizaciones o agrupaciones de participación ciudadana.**

Opciones	Mineral del Chico	Mineral del Monte	Mineral de la Reforma	Pachuca	San Agustín Tlaxiaca	Zempoala	Zapotlán de Juárez	Totales
COPLADEMUN	1	1	1	1	1	1	1	7
CONSEJOS CIUDADANOS	1		1	1				3
ORGANIZACIONES VECINALES O DE OBRA	1	1	1	1		1	1	6
ORGANIZACIONES CIUDADANAS	1		1					2
ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)	1							1
ORGANIZACIONES COMUNITARIAS: FAENA, TEQUIO O FAJINA				1	1	1		3
ORGANIZACIONES GREMIALES Y CLUBES DE SERVICIOS				1				1
ORGANIZACIONES RELIGIOSAS	1	1			1	1		4
Totales	6	3	4	5	3	4	2	27

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

La organización de participación ciudadana presente en los siete municipios es el COPLADEMUN. Asimismo, las organizaciones vecinales tiene una alta presencia en los municipios, salvo en San Agustín Tlaxiaca. Una cuestión interesante que arrojaron las encuestas es que en cuatro municipios las organizaciones religiosas tienen una alta participación ciudadana. Las ONG´s al igual que las organizaciones gremiales tienen un papel casi nulo en la participación ciudadana.

En otro orden de ideas, Mineral del Chico respondió que tiene 6 tipos de organizaciones que fomentan la participación ciudadana, mientras que Pachuca 5, Mineral de la Reforma y Zempoala cada una 4, Mineral del Monte y San Agustín Tlaxiaca con tres respectivamente y al final, Zapotlán de Juárez con sólo 2.

#### 11. ¿En qué áreas del ayuntamiento suele participar más la ciudadanía?

**Cuadro 11. Participación ciudadana.**

Opciones	Mineral del Chico	Mineral del Monte	Mineral de la Reforma	Pachuca	San Agustín Tlaxiaca	Zempoala	Zapotlán de Juárez	Totales
SEGURIDAD PÚBLICA	1		1			1		3
SERVICIOS PÚBLICOS	1	1	1	1		1		5
DESARROLLO ECONÓMICO								0
DESARROLLO SOCIAL		1		1	1	1	1	5
EVALUACIÓN Y CONTROL								0
OTRAS: OBRAS							1	1
<b>Totales</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>14</b>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

Cinco de los siete municipios encuestados respondieron que los ciudadanos participan más en áreas relacionadas con los servicios públicos y el desarrollo social. Así mismo, sólo tres respondieron la opción de seguridad pública. Lo más crítico es que los siete municipios manifiestan que la ciudadanía no participa en la evaluación y control de las obras públicas, ni en el fomento al desarrollo económico.

## Análisis de información (y de regresión)

En esta parte del trabajo de investigación, presentamos algunos modelos de regresión lineal utilizando la técnica estadística mínimos cuadrados ordinarios. Sin embargo, antes de iniciar, presentamos la tabla que contiene los datos con los cuales se hizo el análisis de regresión:

**Cuadro 12. Análisis de regresión lineal.**

	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
Municipio	IDMb	Img	No. de reglamentos	Administración Pública	Educación superior y postgrado	Sistemas administrativos	Participación Ciudadana
Mineral del Chico	0.47	0.34	2	4	4	42.82	0
Mineral del Monte	0.55	- 1.10	7	6	7	54.00	1
Mineral de la Reforma	0.67	- 1.71	8	9	9	49.96	1
Pachuca	0.68	- 1.79	9	7	14	28.36	1
San Agustín Tlaxiaca	0.49	- 0.55	5	1	9	50.00	1
Zempoala	0.57	- 0.77	5	0	8	33.86	0
Zapotlán de Juárez	0.61	- 1.11	3	6	10	52.04	1

**Fuente:** Elaboración propia a partir de datos de encuesta aplicada.

Es importante reconocer y subrayar, que una de las limitantes metodológicas de este estudio es que el tamaño de muestra con la que contamos es muy pequeña (n=7). La mayoría de economistas que utilizan la técnica estadística de mínimos cuadrados ordinarios, sugieren que “n” (tamaño de muestra) sea mayor a 20. Nosotros, no pudimos alcanzar dicha meta, sobretodo por la disponibilidad de recursos con los que contamos. El trabajo de campo requeriría mayor tiempo y los costos económicos de éste se elevarían en demasía, si hubiéramos tomado como muestra a un número mayor de municipios. A pesar de no ser significativo el tamaño de muestra, consideramos que ésta es representativa de la realidad hidalguense. En

posibles trabajos de investigación, podríamos extender este estudio, con la misma metodología y objetivos, a los 77 municipios hidalguenses restantes.

Una vez aclarado lo anterior, proseguimos con nuestro análisis. El cuadro 12 contiene ocho columnas. La primera muestra el nombre de los siete municipios encuestados; la segunda y tercera contienen los indicadores de desarrollo, el Índice de Desarrollo Humano y el Índice de Marginalidad. El resto de las columnas contienen a las variables independientes.

La cuarta columna contiene lo que llamaremos la variable  $X_1$ , que representa simplemente el número de reglamentos, que tiene cada ayuntamiento según las encuestas aplicadas. La variable indica qué tanto el municipio está fortalecido en cuanto a reglamentación. A mayor número, en términos absolutos, simboliza mayor fortaleza.

La quinta columna,  $X_2$ , indica cuántos funcionarios municipales provienen de la administración pública, incluyendo los tres órdenes de gobierno.

La sexta columna,  $X_3$  nos indica cuantos funcionarios tienen educación superior y postgrado.

La séptima columna,  $X_4$ , indica qué porcentaje del gasto total es destinado al pago de servicios personales.

Y la octava, que es una variable dummy, indica si existe un área en el ayuntamiento encargada del fomento a la participación ciudadana: **0** indica, que no la hay y **1** que si existe.

## Modelos matemáticos

Con base al cuadro 12, formulamos dos modelos matemáticos, en uno se utilizó como variable dependiente al índice de desarrollo municipal, y en el otro al Índice de marginalidad<sup>14</sup>. Los dos modelos son totalmente consistentes, y a continuación los mostramos.

### Modelo 1

$$Y_1 = - 0.267 + 0.018 X_1 + 0.015 X_2 + 0.05X_3 + 0.01 X_4 - 0.30 X_5$$

Estadístico "t"=(4.4) 9.83 15.07 15.53 10.29 (12.42)

R<sup>2</sup> ajustado = 99.41%

Donde:

Y<sub>1</sub> = Índice de Desarrollo Municipal Básico, indicador de desarrollo local

X<sub>1</sub> = Variable reglamentación

X<sub>2</sub> = Variable administración pública

X<sub>3</sub> = Variable educación superior y postgrado

X<sub>4</sub> = Variable sistemas administrativos

X<sub>5</sub> = Variable participación ciudadana

---

<sup>14</sup> El software utilizado fue Microsoft Excel 2000

## Modelo 2

$$Y_2 = 6.37 - 0.217 X_1 - 0.066 X_2 - 0.371 X_3 - 0.091 X_4 + 2.025 X_5$$

Estadístico "t" = 4.26 (4.89) (2.61) (4.67) (3.68) 3.33

$R^2$  ajustado = 99.6%

Donde:

$Y_2$  = Índice de Marginalidad, indicador de desarrollo local

$X_1$  = Variable reglamentación

$X_2$  = Variable administración pública

$X_3$  = Variable educación superior y postgrado

$X_4$  = Variable sistemas administrativos

$X_5$  = Variable participación ciudadana

Tanto el modelo 1 como el 2 tienen un buen coeficiente de determinación ajustado excelente ( $r_2$ ), ya que están arriba del 90%. Esto indica en los dos modelos, que al menos el 90% de las variaciones en los indicadores de desarrollo, son explicadas por el modelo de regresión o las variables de gestión (independientes).

El estadístico o prueba "t", nos indica qué tan significativa es cada una de las variables dependientes. Para los dos modelos, el valor absoluto de "t" es mayor a dos, lo que indica que las cinco variables son significativas.

Para el modelo 1, la relación entre las primeras cuatro variables es directa o positiva, mientras que para la quinta, la participación ciudadana, la relación es inversa. En otras palabras, los municipios con mayor desarrollo está asociados con fuerte reglamentación, funcionarios con grados académicos arriba del profesional y que provienen de la administración pública, con sistemas administrativos donde se destina buena parte de los recursos a servicios personales. En municipios con alta precariedad en materia de desarrollo, la participación ciudadana es significativa.

## CONCLUSIONES

Con base a los modelos establecidos anteriormente podemos anotar las siguientes conclusiones:

1. La relación que existe entre la reglamentación y el desarrollo de los siete municipios es directa o positiva. Es decir, los municipios con mayor desarrollo presentaron mayor fortaleza reglamentaria, mientras que los municipios de bajo desarrollo sucede lo contrario.

2. La relación encontrada entre los sistemas administrativos y el desarrollo de los siete municipios es indirecta o negativa. Situación muy peculiar, pues los municipios con mayor desarrollo presentaron mayor gasto de servicios personales, que es sinónimo de ineficiencia administrativa según Cabrero (2000) mientras que los municipios de bajo desarrollo, creemos que destinaban mayor recursos a obra pública y contaban con poco personal. Lo que hacía, que el pago a este no fuera muy significativo.

3. La relación que existe entre la participación ciudadana y el desarrollo de los siete municipios es indirecta. Es decir, los municipios con mayor desarrollo presentaron menor fortaleza en cuanto a participación ciudadana, mientras que los municipios de bajo desarrollo sucede lo contrario.

4. La relación que existe entre la profesionalización y experiencia y el desarrollo de los siete municipios es directa o positiva. Es decir, los municipios con mayor desarrollo presentaron funcionarios mejor preparados académicamente y que provenían de la administración pública. Los municipios con bajo desarrollo no tanto, los principales funcionarios provenían de diversas fuentes distintas a la administración pública y además, no tenían una buena proporción de funcionarios con grados académicos de por lo menos profesional.

5. La relación entre cada una de las variables independientes (de gestión) y el desarrollo local es significativa. En los dos modelos formulados existe un  $R_2$  ajustado de por lo menos el 90% y además, la prueba “t” indica que cada una de las variables es significativa. Así mismo, la variable que está más relacionada con el desarrollo local de los municipios, de las cuatro propuestas en un inicio, es la profesionalización de los funcionarios municipales. Por lo que podemos afirmar, que con mejores funcionarios municipales preparados académicamente, el desarrollo de un municipio tenderá a ser más fácil de propiciarse.

Las anteriores anotaciones nos llevan a vislumbrar un panorama municipal de estos siete objetos, muy complicado. Primero, a medida que los municipios tienden a alcanzar un grado de desarrollo alto, la dinámica al interior del ayuntamiento se hace compleja. Se contrata a más y mejor personal, orillando a incrementar el gasto en nómina. Así mismo, los principales funcionarios municipales tiene una buena preparación académica, y la experiencia que tiene, proviene por lo general de la administración pública.

Mientras que en los municipios más marginados, estas variables descritas anteriormente, son de casi nula presencia. Son municipios donde el Ayuntamiento destina, dadas sus necesidades sociales, a construir obras públicas sociales, y no tanto a la contratación de funcionarios especialistas en administración pública. Así, también se desata otra precariedad. Al no existir personal profesional con visión suficiente para impulsar al municipio como motor del desarrollo local, difícilmente otras áreas progresarán, tal como la reglamentación. Se seguirán contando sólo con los reglamentos necesarios, y lo peor, sin actualizarlos de acuerdo a los contextos y necesidades actuales.

Estos escenarios, son los que prevalecen en los municipios analizados anteriormente. En suma, consideramos que para lograr convertir a los municipios en verdaderos motores del desarrollo, se necesita darle como primera instancia, el

reconocimiento verdadero a esta orden de gobierno, y hacer importantes reformas, para lograrlo. Y a su vez, recomendamos que a la llegada de un partido político al poder municipal, se preocupe por fortalecer profesionalmente a sus cuadros de funcionarios. Así mismo, aprovechen a aquellos que han hecho realmente carrera en el ámbito municipal. No hay que cometer el error de suplir a las administraciones municipales cada tres años con nuevo personal, que al inicio lo que hará es llenar de improvisaciones el trabajo administrativo. Hay que aprovechar la experiencia. Además de ello, se deben fortalecer los andamiajes reglamentarios y los que existen, actualizarlos. Y por último, la moraleja que nos deja este trabajo, es que a pesar de las dificultades económicas, políticas y de otro ende, el municipio puede y debe propiciar ser motor del desarrollo local.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AHUMADA, J. (1998). "Planificación y política en el gobierno municipal democrático", en la planificación y gestión del desarrollo nacional el rol de los gobiernos locales. Desarrollo local, Cuadernos del Centro de Capacitación y Desarrollo de los Gobiernos Locales (CELCADEL), Quito Ecuador.

ARROYO J. y A. Sánchez. (2003) "*Políticas Municipales para la promoción del desarrollo regional*" En Cabrero (2003) "*Políticas Públicas Municipales, una agenda en construcción*", CIDE-Porrúa, México Págs. 87-128.

ARROYO J. y A. Sánchez. (2003) "*Políticas Municipales para la promoción del desarrollo regional*" En Cabrero (2003) "*Políticas Públicas Municipales, una agenda en construcción*", CIDE-Porrúa, México.

BLAKELY, Edward (1999). Planning local economic development: theory and practice, Newbury Park, California, Sage Publications.

CABRERO, Enrique (2000) "*Hacia la construcción de una agenda para la reforma administrativa municipal en México*", cuadernos de debate de la agenda de la reforma municipal en México, CIDE, México.

CABRERO, M. Enrique (2001). "*Gerencia pública municipal. Marco de análisis estratégico para la toma de decisiones en gobiernos municipales*". En gerencia pública municipal. Conceptos básicos y estudios de caso. Cabrero Mendoza, Enrique y Nava Campos Gabriela Coordinadores, Editorial Miguel Ángel Porrúa, España.

COFFEY, Wi J. y M Polese (1995). "Local development: conceptual bases and policy implications", Regional Studies, núm. 19, Estados Unidos.

Consejo Nacional de Población (2005) "*Metodología de estimación del Índice de marginación*", Anexo C, México D. F.

COX, Kevin y A. Wood (1993). "*Local government and local economic development in the United States*", David Fasenfest, Community economic development: policy formation in the US and UK, Nueva York, policy Studies Organization.

DÍAZ Flores Manuel y García Del Castillo Rodolfo "*Innovación financiera en gobiernos locales: el caso del municipio de Aguascalientes*", Documento de trabajo Núm. 35 CIDE.

FLAMAND, Laura, et al (2006) "*Metodología para calcular el Índice de Desarrollo Municipal Básico 2000 y 2005*", El Colegio de la Frontera Norte, Departamento de Estudios de Administración Pública, documento de trabajo.

GARCÍA, Vazquez Gilberto et. al. (2001) "*Prácticas municipales exitosas*", CIDE-Deseret, México.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (1997). "*El Control de Gestión Municipal, Guía Técnica 13*", Editorial Porrúa, México.

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA (1997). "*Manual de Servicios Públicos Municipales*", Editorial Calypso, México.

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (s.a.) "*Información básica sobre administración y gobierno municipal*", Dirección de Capacitación y Profesionalización del Servicio Público Local, Secretaría de Gobernación  
Martínez Pellégrini, et al ( 2007) "*Propuesta metodológica para calcular el Índice de Desarrollo Municipal Específico*" disponible en:  
<http://www.colef.mx/indices/index.html>

LAZCANO, Ortíz Assael, et. al. (s.a.). *“Composición del desarrollo en el estado de Hidalgo. Demografía, etnicidad y pobreza”*, Área académica de sociología, México.

LEONARDI, R. (1995). “Regional development in Italy: social capital an the Mezzogiorno”, *Oxford Review of Economic Policy*, Oxford University, vol. II, núm. 2.

LÓPEZ, Guillén Tonatiuh (2005). *“Gobernar con calidad y para el desarrollo. Experiencias de innovación en los municipios mexicanos”*, Publicidad y promoción de México, México.

MARTÍNEZ, Gustavo (2000). *“La Administración Estatal Municipal en México”*, Instituto Nacional de Administración Pública (INAP), México.

MEJÍA Lira, José (1994). *“Servicios Públicos Municipales”*, Colección Xinantecatl, Universidad Autónoma del Estado de México, México.

MERINO, Mauricio (2006) *“La profesionalización municipal en México”*, Documento de trabajo Núm. 182 CIDE

PAZ, Pedro (2004), *“Desarrollo – Subdesarrollo”*, en Di Tella, Torcuato, *Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas*, Aries, Buenos Aires, p 184.

RODRÍGUEZ, R., A. Caldas y J. Mascarenhas (1999). *Desarrollo local y regional en Iberoamericana*. Actas del Seminario Internacional sobre Perspectivas de Desarrollo en Iberoamérica, España, Universidad de Santiago Compostela.

ROMERO, Pedro A. (2006). *El libro de la Gestión Municipal. Claves de éxito para políticos y directivos locales*, Ediciones Díaz de Santos, España.

ROSALES, M. (1998). *“La planificación y la gestión del desarrollo nacional: el rol de los gobiernos locales”*, en *La planificación y gestión del desarrollo nacional: el rol de*

los gobiernos locales Cuadernos del Centro de Capacitación y Desarrollo de los gobiernos locales (CELCADEL), Quito, Ecuador.

ROWLAND, Allison (2001) "*Population as a Determinant of Local Outcomes under Decentralization*" In World Development Vol. 29, No. 8, pp 1373-1389, Elsevier Science Ltd., Great Britain.

ZENTELLA, Juan Carlos (2007) "*¿Cómo gobernar las Zonas Metropolitanas de México? Propuestas para el corto, mediano y largo plazo*". En Cieslik, Thomas comp. (2007) "*¿Cómo gobernar las Zonas Metropolitanas de México? Los desafíos y las soluciones para las zonas metropolitanas de México en 2020*". Fundación FRIDRICH Naumann, Fundación Este País, Revista Este País, Metrópoli 2025, Centro de Investigación y Docencia Económica. Disponible en: [http://www.fnst-freiheit.org/uploads/1198/Texto\\_Zonas\\_Metropolitanas\\_Concurso\\_de\\_Ensayo\\_final.pdf](http://www.fnst-freiheit.org/uploads/1198/Texto_Zonas_Metropolitanas_Concurso_de_Ensayo_final.pdf)

#### **Bases de datos:**

Sistema de Indicadores de Gestión Municipal (SIGeM)

<http://www.premiomunicipal.org.mx/Premio2004/sigem/index.htm>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [www.inegi.gob](http://www.inegi.gob)

Consejo Nacional de Población [www.conapo.gob](http://www.conapo.gob)

## ANEXOS

Anexo 1. Salida de Excel en el análisis de regresión tomando como variable dependiente el Índice de desarrollo Municipal Básico

Regresión  
Analysis

### Estadísticas de la regresión

Coefficiente de correlación múltiple	0,9995
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,9990
R <sup>2</sup> ajustado	0,9941
Error típico	0,0063
Observaciones	7,0000

### ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	5,0000	0,040	0,01	203,4599944	0,05317
Residuos	1,0000	0,000	0,00		
Total	6,0000	0,040			

	<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
Intercepción	-0,2665	0,061	-4,40	0,142341455	-1,0366	0,503534986
No. de reglamentos Administración Pública	0,0176	0,002	9,83	0,064554281	-0,0052	0,04040062
Educación superior y postgrado	0,0154	0,001	15,07	0,042184491	0,00241	0,028300672
Sistemas administrativos	0,0500	0,003	15,53	0,040949496	0,00907	0,090882523
Participación Ciudadana	0,0102	0,001	10,29	0,061703309	-0,0024	0,02289169
	-0,3056	0,025	-12,42	0,05113682	-0,6182	0,006978456

Anexo 2. Salida de Excel en el análisis de regresión tomando como variable dependiente el Índice de Marginalidad.

Regression Analysis

<i>Estadísticas de la regresión</i>	
Coeficiente de correlación múltiple	0,996
Coeficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,992
R <sup>2</sup> ajustado	0,954
Error típico	0,156
Observaciones	7,000

ANÁLISIS DE VARIANZA

	<i>Grados de libertad</i>	<i>Suma de cuadrados</i>	<i>Promedio de los cuadrados</i>	<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	5,000	3,1550714	0,631014278	26,02905	0,147677905
Residuos	1,000	0,0242427	0,024242692		
Total	6,000	3,1793141			

	<i>Coeficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>
Intercepción	6,370	1,4964621	4,256785967	0,146891	-12,64423524	25,38447327
No. de reglamentos	-0,217	0,0442696	-4,890660187	0,128401	-0,779005988	0,34599095
Administración Pública	-0,066	0,0251591	-2,606144156	0,233247	-0,385244528	0,254108178
Educación superior y posgrado	-0,371	0,0794894	-4,670358418	0,134283	-1,381253439	0,638765
Sistemas administrativos	-0,091	0,0245852	-3,683634219	0,168757	-0,402946684	0,221821269
Participación Ciudadana	2,025	0,6074861	3,332855068	0,185572	-5,694179743	9,743506076

**Anexo 3: Encuesta.**

**ENCUESTA MUNICIPAL  
SOBRE DESARROLLO LOCAL**

La información que se obtenga de la presente encuesta es de carácter confidencial y sólo para fines académicos y no será utilizada para ningún fin político, de partido o de apoyo a algún programa social.

El objetivo del aplicador de esta encuesta es obtener datos reales para análisis y estudio del desarrollo local de la zona metropolitana de Pachuca.

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL MUNICIPIO**

NOMBRE DEL TITULAR: \_\_\_\_\_  
Nombre(s) Apellido Paterno Apellido Materno

NOMBRE OFICIAL DEL MUNICIPIO: \_\_\_\_\_

**PERÍODO DE GOBIERNO**

INICIO DEL PERÍODO: \_\_\_\_\_ TÉRMINO DEL PERÍODO: \_\_\_\_\_  
Mes Año Mes Año

**DOMICILIO OFICIAL**

CALLE O AVENIDA: \_\_\_\_\_

NÚM. EXT. \_\_\_\_\_ NÚM. INT. \_\_\_\_\_ CÓDIGO POSTAL: \_\_\_\_\_

TELÉFONO: 01 ( \_\_\_\_\_ ) \_\_\_\_\_  
Lada (Núm. Tel. 1) (Núm. Tel. 2) FAX

CORREO ELECTRÓNICO: \_\_\_\_\_ @ \_\_\_\_\_

PÁGINA WEB: <http://www.> \_\_\_\_\_

**DATOS DEL INFORMANTE**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ FIRMA DEL ENTREVISTADO

PUESTO: \_\_\_\_\_

SELLO DEL AYUNTAMIENTO

\_\_\_\_\_





3.- DE ACUERDO CON LAS SIGUIENTES UNIDADES ADMINISTRATIVAS ¿CUÁL ES EL ÚLTIMO GRADO DE ESTUDIOS DE LOS SIGUIENTES FUNCIONARIOS DEL AYUNTAMIENTO?

	<u>Grado de Estudios</u>	<u>Situación</u>
(1) PRESIDENTE MUNICIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(2) SECRETARIO DEL AYUNTAMIENTO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(3) OFICIAL MAYOR O DIRECTOR ADMINISTRATIVO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(4) TESORERO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(5) RESPONSABLE DEL ÁREA DE SERVICIO PÚBLICO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(6) RESPONSABLE DEL ÁREA DE DESARROLLO URBANO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(7) DIRECTOR DE SEGURIDAD PÚBLICA	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(8) CONTRALOR MUNICIPAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(9) RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PLANEACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(10) RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE EVALUACIÓN	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(11) RESPONSABLE DEL ÁREA DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(12) RESPONSABLE DE LA UNIDAD DE PERSONAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(13) RESPONSABLE DE DESARROLLO SOCIAL	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(14) RESPONSABLE DE DESARROLLO ECONÓMICO	<input type="text"/>	<input type="text"/>
(15) OTRO	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ESPECIFIQUE

Grado de Estudios

- (1) NINGUNO
- (2) PRIMARIA
- (3) SECUNDARIA
- (4) TÉCNICA O COMERCIAL
- (5) PREPARATORIA
- (6) UNIVERSIDAD
- (7) POSTGRADO

Situación

- (1) COMPLETA
- (2) INCOMPLETA



6 ¿CUÁLES SON LOS ASPECTOS QUE SE CONTEMPLAN PARA INTEGRAR EL PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL ?

- (1) CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN
- (2) DESARROLLO ECONÓMICO
- (3) DESARROLLO URBANO
- (4) DESARROLLO SOCIAL Y HUMANO
- (5) PARTICIPACIÓN CIUDADANA
- (6) SEGURIDAD PÚBLICA
- (7) SERVICIOS PÚBLICOS
- (8) DESARROLLO MUNICIPAL
- (9) OTRO \_\_\_\_\_

ESPECIFIQUE





7.- DE LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES DESCRITOS INDIQUE CON CUÁLES CUENTA EL MUNICIPIO,  
Y SI ESTÁ O NO ACTUALIZADO Y EL AÑO EN QUE SE REALIZÓ DICHA ACTUALIZACIÓN.

REGLAMENTO	EXISTE		¿ESTA ACTUALIZADO?		AÑO DE ACTUALIZACION
	SI	NO	SI	NO	
	(1) BANDO DE POLICÍA Y BUEN GOBIERNO	(1)	(2)	(1)	(2)
(2) REGLAMENTO INTERIOR DEL AYUNTAMIENTO	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(3) REGLAMENTO DE ADMINISTRACIÓN	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(4) REGLAMENTO DE OBRAS	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(5) REGLAMENTO DE ZONIFICACIÓN Y USO DE SUELOS	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(6) REGLAMENTO DE FRACCIONAMIENTO Y MUNICIPALIZACIÓN	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(7) REGLAMENTO DE PROTECCIÓN CIUDADANA	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(8) REGLAMENTO DE PROTECCIÓN CIVIL	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(9) REGLAMENTO DE ESPECTÁCULOS Y DIVERSIONES PÚBLICAS	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(10) REGLAMENTO DE EXPENDIO DE BEBIDAS ALCOHÓLICAS	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(11) REGLAMENTO DE BOMBEROS	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(12) REGLAMENTO DE ECOLOGÍA Y PROTECCIÓN AL AMBIENTE	(1)	(2)	(1)	(2)	_____
(13) OTRO _____ ESPECIFIQUE	(1)	(2)	(1)	(2)	_____

**8.-MENCIONE EN ORDEN DE IMPORTANCIA ¿DE QUÉ MANERA FOMENTA USTED EL DESARROLLO INSTITUCIONAL DEL GOBIERNO MUNICIPAL?**

- |     |   |   |                      |
|-----|---|---|----------------------|
| (1) | CAPACITANDO AL PERSONAL                                     | 1 | <input type="text"/> |
| (2) | PROPORCIONANDO MAYOR EQUIPAMIENTO A LAS ÁREAS DEL MUNICIPIO | 2 | <input type="text"/> |
| (3) | BUSCANDO ASISTENCIA TÉCNICA                                 | 3 | <input type="text"/> |
| (4) | EVALUANDO PERIÓDICAMENTE EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL       | 4 | <input type="text"/> |
| (5) | APLICANDO ESQUEMAS DE PROFESIONALIZACIÓN                    | 5 | <input type="text"/> |
| (6) | OTORGANDO ESTÍMULOS Y RECOMPENSAS AL PERSONAL               | 6 | <input type="text"/> |
| (7) | OTRO _____  | 7 | <input type="text"/> |

*ESPECIFIQUE***9.- MENCIONE EN ORDEN DE IMPORTANCIA ¿DE QUÉ MANERA SE FOMENTA EL DESARROLLO SOCIAL EN EL MUNICIPIO?**

- |     |  |   |                      |
|-----|--|---|----------------------|
| (1) | GENERANDO EMPLEOS                                    | 1 | <input type="text"/> |
| (2) | MEJORANDO LA COBERTURA DE LA INFRAESTRUCTURA BÁSICA  | 2 | <input type="text"/> |
| (3) | OTORGANDO FACILIDADES PARA LA OBTENCIÓN DE VIVIENDAS | 3 | <input type="text"/> |
| (4) | OTORGANDO CRÉDITOS                                   | 4 | <input type="text"/> |
| (5) | CONSTRUYENDO VIVIENDAS                               | 5 | <input type="text"/> |
| (6) | APOYANDO LA EDUCACIÓN A TRAVÉS DE BECAS              | 6 | <input type="text"/> |
| (7) | IMPLEMENTANDO PROGRAMAS DE NUTRICIÓN                 | 7 | <input type="text"/> |
| (8) | IMPULSANDO ACTIVIDADES RECREATIVAS                   | 8 | <input type="text"/> |
| (9) | OTRO _____   | 9 | <input type="text"/> |

*ESPECIFIQUE*



**10.- DESDE EL PUNTO DE VISTA DE CAPACITACIÓN ESPECIFIQUE LAS TRES ÁREAS MÁS IMPORTANTES QUE REQUIERE REFORZAR ENTRE EL PERSONAL OPERATIVO Y TÉCNICO QUE COLABORA EN EL AYUNTAMIENTO.**

- (1) TÉCNICAS
- (2) FINANCIERAS Y CONTABLES
- (3) LEGALES Y NORMATIVAS (1)
- (4) ORGANIZACIÓN Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS
- (5) ANÁLISIS Y NEGOCIACIÓN POLÍTICA (2)
- (6) DESARROLLO REGIONAL
- (7) CONTROL Y EVALUACIÓN (3)
- (8) DESARROLLO URBANO Y ECOLÓGICO
- (9) PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN
- (10) DESARROLLO SOCIAL
- (11) SISTEMAS, FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN
- (12) PROGRAMACIÓN DEL DESARROLLO PRODUCTIVO Y ECONÓMICO
- (13) OTRA \_\_\_\_\_

*ESPECIFIQUE*

**11.- ¿A CUÁNTO ASCENDIÓ EL TOTAL DE INGRESOS DEL MUNICIPIO DURANTE EL 2006?**

\_\_\_\_\_  
INGRESOS (EN MILES DE PESOS)



12.- DE LOS INGRESOS TOTALES QUE CAPTÓ EL MUNICIPIO EN EL AÑO DE 2006 DÍGAME;  
¿QUÉ PORCENTAJE CORRESPONDIÓ A CADA UNO DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS?

(1)	POR IMPUESTOS	_____ %	_____ %
	a) PREDIAL		(1)(a) _____
	b) BIENES INMUEBLES		(1)(b) _____
	c) OTROS IMPUESTOS		(1)(c) _____
(2)	POR DERECHOS	_____ %	_____ %
	a) AGUA		(2)(a) _____
	b) OTROS		(2)(b) _____
(3)	POR PRODUCTOS	_____ %	
(4)	POR APROVECHAMIENTOS	_____ %	
(5)	PARTICIPACIONES	_____ %	
(6)	RAMO 33, FONDO III FISM	_____ %	
(7)	RAMO 33, FONDO IV - FAFOMUN	_____ %	
(8)	PRÉSTAMOS RECIBIDOS	_____ %	
(9)	OTROS INGRESOS	_____ %	
	TOTAL	100%	

13.-¿A CUÁNTO ASCENDIÓ EL TOTAL DE EGRESOS DEL MUNICIPIO DURANTE EL 2006?

EGRESOS (EN MILES DE PESOS)



14.- DE LOS EGRESOS TOTALES DEL MUNICIPIO EN EL AÑO 2006 ¿QUÉ PORCENTAJE CORRESPONDIÓ A CADA UNO DE LOS SIGUIENTES CONCEPTOS?

(1)	SERVICIOS PERSONALES	_____	%
(2)	MATERIALES Y SUMINISTROS	_____	%
(3)	SERVICIOS GENERALES	_____	%
(4)	TRANSFERENCIAS	_____	%
(5)	RENTA DE INMUEBLES	_____	%
(6)	OBRA PÚBLICA Y CONSTRUCCIÓN	_____	%
(7)	INVERSIONES	_____	%
(8)	PAGOS A PRÉSTAMOS RECIBIDOS	_____	%
(9)	OTROS GASTOS _____	_____	%
	<i>ESPECIFIQUE</i>		
	<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>

15.- ¿A CUÁNTO ASCENDIÓ EL TOTAL DE LA DEUDA PÚBLICA DEL MUNICIPIO Y SUS RESPECTIVOS PAGOS?

(1)	DEUDA CONTRAÍDA EN AÑOS ANTERIORES ( <i>Acumulada</i> )	_____
(2)	DEUDA CONTRAÍDA EN 2006	_____
	<b>TOTAL DE LA DEUDA</b>	_____
(3)	PAGOS DE LA DEUDA EN 2006	_____

16.- ¿CÓMO CONSIDERA QUE SE PUEDEN RESOLVER LOS PROBLEMAS DEL MUNICIPIO?

(1)	CON UNA MEJOR PLANEACIÓN	_____
(2)	MEJOR APLICACIÓN DE RECURSOS	_____
(3)	MAYOR PARTICIPACIÓN DE LA CIUDADANIA	_____
(4)	CON MÁS RECURSOS FINANCIEROS	_____
(5)	OTRO _____	_____
	<i>ESPECIFIQUE</i>	



17.- ¿QUÉ PORCENTAJE DE LAS NECESIDADES DE LA CABECERA MUNICIPAL Y DEL RESTO DE LAS LOCALIDADES DEL MUNICIPIO SE CUBREN PARA CADA UNO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES ?

SERVICIOS PÚBLICOS	COBERTURA	
	% EN CABECERA MUNICIPAL	% EN EL RESTO DE LAS LOCALIDADES DEL MUNICIPIO
(1) AGUA POTABLE	_____	_____
(2) DRENAJE Y ALCANTARILLADO	_____	_____
(3) ALUMBRADO PÚBLICO	_____	_____
(4) SEGURIDAD PÚBLICA	_____	_____
(5) TRÁNSITO Y VIALIDAD	_____	_____
(6) LIMPIEZA DE CALLES	_____	_____
(7) RECOLECCIÓN DE BASURA	_____	_____
(8) PAVIMENTACIÓN	_____	_____
(9) MERCADOS Y CENTRALES DE ABASTO	_____	_____
(10) PANTEONES Y CEMENTERIOS	_____	_____
(11) RASTROS	_____	_____
(12) PARQUES Y JARDINES	_____	_____
(13) TRANSPORTE	_____	_____
(14) OTRO	_____	_____

ESPECIFIQUE



**18.-DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES QUE SE MENCIONAN, ¿CUÁLES SON EN ORDEN DE IMPORTANCIA LOS TRES PRIORITARIOS EN LA CABECERA MUNICIPAL Y EN EL RESTO DE LAS LOCALIDADES DEL MUNICIPIO?**

SERVICIOS PÚBLICOS	TRES SERVICIOS PRIORITARIOS	
	EN LA CABECERA MUNICIPAL	EN EL RESTO DE LAS LOCALIDADES DEL MPO.
(1) AGUA POTABLE	1	1
(2) DRENAJE Y ALCANTARILLADO	_____	_____
(3) ALUMBRADO PÚBLICO	2	2
(4) SEGURIDAD PÚBLICA	_____	_____
(5) TRÁNSITO Y VIALIDAD	3	3
(6) LIMPIEZA DE CALLES	_____	_____
(7) RECOLECCIÓN DE BASURA		
(8) PAVIMENTACIÓN		
(9) MERCADOS Y CENTRALES DE ABASTO		
(10) PANTEONES Y CEMENTERIOS		
(11) RASTROS		
(12) PARQUES Y JARDINES		
(13) TRANSPORTE		
(14) OTRO _____		

ESPECIFIQUE



19.-PREDOMINANTEMENTE, ¿EN QUÉ FORMA SE DA LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS EN SU MUNICIPIO?

SERVICIOS PÚBLICOS	PRESTACIÓN	TIPO Y CLAVE DE PRESTACIÓN
(1) AGUA POTABLE	<input type="text"/>	1.- PRESTACIÓN DIRECTA
(2) DRENAJE Y ALCANTARILLADO	<input type="text"/>	2.- ASOCIACIÓN INTERMUNICIPAL
(3) ALUMBRADO PÚBLICO	<input type="text"/>	3.- CONVENIO CON EL ESTADO
(4) SEGURIDAD PÚBLICA	<input type="text"/>	4.- CONVENIO CON LA FEDERACIÓN
(5) TRÁNSITO Y VIALIDAD	<input type="text"/>	5.- EN COLABORACION CON LA COMUNIDAD
(6) LIMPIEZA DE CALLES	<input type="text"/>	6.- POR CONCESIÓN A PARTICULARES
(7) RECOLECCIÓN DE BASURA	<input type="text"/>	7.- NO EXISTE EL SERVICIO
(8) PAVIMENTACIÓN	<input type="text"/>	
(9) MERCADOS Y CENTRALES DE ABASTO	<input type="text"/>	
(10) PANTEONES Y CEMENTERIOS	<input type="text"/>	
(11) RASTROS	<input type="text"/>	
(12) PARQUES Y JARDINES	<input type="text"/>	
(13) TRANSPORTE	<input type="text"/>	
(14) OTRO _____ <i>ESPECIFIQUE</i>	<input type="text"/>	

20.- DEL TOTAL DE GASTO PÚBLICO DESTINADO A CUBRIR LOS SIGUIENTES SERVICIOS PÚBLICOS EN 2006, ¿EN QUÉ PORCENTAJE CONTRIBUYÓ EL FONDO DE INFRAESTRUCTURA SOCIAL MUNICIPAL (FISM)?

SERVICIOS PÚBLICOS	%
(1) AGUA POTABLE	<input type="text"/>
(2) DRENAJE Y ALCANTARILLADO	<input type="text"/>
(3) ALUMBRADO PÚBLICO	<input type="text"/>
(4) SEGURIDAD PÚBLICA	<input type="text"/>
(5) TRÁNSITO Y VIALIDAD	<input type="text"/>
(6) LIMPIEZA DE CALLES	<input type="text"/>
(7) RECOLECCIÓN DE BASURA	<input type="text"/>
(8) PAVIMENTACIÓN	<input type="text"/>
(9) MERCADOS Y CENTRALES DE ABASTO	<input type="text"/>
(10) PANTEONES Y CEMENTERIOS	<input type="text"/>
(11) RASTROS	<input type="text"/>
(12) PARQUES Y JARDINES	<input type="text"/>
(13) TRANSPORTE	<input type="text"/>
(14) OTRO _____ <i>ESPECIFIQUE</i>	<input type="text"/>



21.-¿ SU MUNICIPIO SE HA ASOCIADO CON OTROS MUNICIPIOS PARA LA PRESTACIÓN DE ALGÚN SERVICIO PÚBLICO ?

(1) Sí

(2) NO

22.- MENCIONE EL NOMBRE DE LOS MUNICIPIOS QUE INTEGRAN LA ASOCIACIÓN Y LA ENTIDAD A LA QUE PERTENECEN.

Municipio

Entidad

_____	_____
_____	_____
_____	_____

23.-¿EXISTE UN ÁREA DEL AYUNTAMIENTO ENCARGADA DEL FOMENTO A LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA?

(1) Sí

¿CUÁL?

\_\_\_\_\_

(2) NO

---

**24.-¿CUÁLES SON LAS ORGANIZACIONES O AGRUPACIONES DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA MÁS USUALES QUE EXISTEN EN SU MUNICIPIO?**

- |     |   |                      |
|-----|---|----------------------|
| (1) | COPLADEMUN  | <input type="text"/> |
| (2) | CONSEJOS CIUDADANOS                                 | <input type="text"/> |
| (3) | ORGANIZACIONES VECINALES O DE OBRA                  | <input type="text"/> |
| (4) | ORGANIZACIONES CIUDADANAS                           | <input type="text"/> |
| (5) | ORGANIZACIONES NO GUBERNAMENTALES (ONG'S)           | <input type="text"/> |
| (6) | ORGANIZACIONES COMUNITARIAS: FAENA, TEQUIO O FAJINA | <input type="text"/> |
| (7) | ORGANIZACIONES GREMIALES Y CLUBES DE SERVICIOS      | <input type="text"/> |
| (8) | ORGANIZACIONES RELIGIOSAS                           | <input type="text"/> |
| (9) | OTRA _____  | <input type="text"/> |

*ESPECIFIQUE*

**25.-¿EN QUÉ ÁREAS DEL AYUNTAMIENTO SUELE PARTICIPAR MÁS LA CIUDADANÍA?**

- |     |                      |                      |
|-----|----------------------|----------------------|
| (1) | SEGURIDAD PÚBLICA    | <input type="text"/> |
| (2) | SERVICIOS PÚBLICOS   | <input type="text"/> |
| (3) | DESARROLLO ECONÓMICO | <input type="text"/> |
| (4) | DESARROLLO SOCIAL    | <input type="text"/> |
| (5) | EVALUACIÓN Y CONTROL | <input type="text"/> |
| (6) | OTRAS _____          | <input type="text"/> |

*ESPECIFIQUE*

**¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**